

Université de Montréal

**La présence de rémunération variable et la satisfaction au travail des employés syndiqués
du secteur privé au Québec**

Par

Ève Bariteau

**École des relations Industrielles
Faculté des arts et sciences**

**Projet de mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du
grade de maîtrise en relations industrielles**

Mars 2006

@ Eve Bariteau, 2006



HD

4815

U54

2006

V-010

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Identification du jury
Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Mémoire intitulé :

La présence de rémunération variable et la satisfaction
au travail des employés syndiqués du secteur privé au Québec

Présenté par :
Ève Bariteau

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Guy Bergeron	<u>Président-rapporteur</u>
Stéphane Renaud	<u>Directeur de recherche</u>
Delphine Van Hoorebeke	<u>Membre du jury</u>

Mémoire accepté en mars 2006

SOMMAIRE

Le but de ce mémoire est de comprendre quel est le lien, en contexte syndiqué, entre la présence de rémunération variable et le niveau de satisfaction des employés. Nous étudions plus particulièrement ce phénomène dans le secteur privé au Québec.

Quatre hypothèses de recherche sont utilisées pour étudier cette question. Nos hypothèses sont fondées sur deux approches théoriques soit la théorie de l'agence et la théorie du conflit industriel de Wheeler. Nous croyons que la présence de rémunération variable individuelle vient diminuer le niveau de satisfaction extrinsèque des employés syndiqués. Notre deuxième hypothèse est que la présence de rémunération variable collective augmente le niveau de satisfaction extrinsèque des travailleurs syndiqués. Notre troisième hypothèse indique que la présence de rémunération variable individuelle diminue le niveau de satisfaction intrinsèque des travailleurs syndiqués. Notre dernière hypothèse mentionne que la présence de rémunération variable collective augmente le niveau de satisfaction intrinsèque des travailleurs syndiqués.

Nous utilisons une banque de données tirée d'une enquête par questionnaire menée auprès de l'exécutif des syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la CSN afin de vérifier empiriquement nos quatre hypothèses de recherche. Parmi les questionnaires envoyés, 234 questionnaires utilisables furent retournés. Notre base de données résulte de ces 234 questionnaires.

Les résultats obtenus démontrent que notre modèle est adéquat pour expliquer la satisfaction au travail des employés syndiqués du secteur privé au Québec. Par le fait même, nos deux de nos hypothèses de recherche ont été confirmées. En effet, les résultats montrent que la présence de rémunération variable collective vient augmenter le niveau de satisfaction extrinsèque des travailleurs. De plus, ils montrent que la présence de rémunération variable individuelle vient diminuer le niveau de satisfaction extrinsèque.

Nous concluons ce mémoire par une conclusion relatant l'influence que nos résultats ont sur le monde syndical et sur les acteurs en relations industrielles. Nous identifions des orientations pour de projets de recherches futurs.

Mots clés : Rémunération variable individuelle
Rémunération variable collective
Satisfaction extrinsèque
Satisfaction intrinsèque
Syndicat

SUMMARY

The purpose of this master thesis is to identify the impacts of flexible pay on the level of work satisfaction. We are going to do it more particularly in Quebec private area.

To answer this research question, we have made four hypotheses based on two theoretical approaches: the agency theory and Wheeler's industrial conflict theory. Our opinion is that individual flexible pay will reduce extrinsic satisfaction level of unionized employees. We also believe that collective flexible pay will increase extrinsic satisfaction level of unionized employees. Our third hypothesis is that individual flexible pay will reduce intrinsic satisfaction level of unionized employees. Our last hypothesis is that collective flexible pay will increase intrinsic satisfaction level of unionized employees.

In order to empirically test our hypotheses, we used a data base issued from a questionnaire survey with the local unions executives from four federations affiliated with CSN. From the 894 questionnaires that were sent out, 234 usable questionnaires were returned.

Although the results show that our model can adequately explain the work satisfaction of unionized employees in Quebec private area. Two of our four hypotheses were approved. The result show that the individual flexible pay reduce extrinsic satisfaction level of unionized employees and that collective flexible pay increase extrinsic satisfaction level of unionized employees. The other hypotheses were disproved.

We conclude this master thesis by a conclusion where we discuss the impacts of our results on union world and on the industrial relations actors. We also identify avenues for future research.

Keys words: Individual flexible pay
Collective flexible pay
Extrinsic satisfaction level
Intrinsic satisfaction level
Union

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier notre directeur, monsieur Stéphane Renaud, pour sa patience, sa rigueur et ses encouragements. C'est son support moral et académique qui nous a permis de mener à terme ce mémoire aussi rapidement. Nous tenons également à remercier monsieur Jean-Guy Bergeron et madame Delphine Van Hoorebeke, évaluateurs, pour leurs judicieux commentaires qui ont améliorés le contenu de cette recherche. Finalement nous tenons à remercier Michel Lemire pour sa présence quotidienne à nos côtés et sa compréhension lors des moments plus difficiles.

Table des matières

INTRODUCTION	2
1 REVUE DE LA LITTÉRATURE	6
1.1 La satisfaction au travail	6
1.1.1 Définition de la satisfaction au travail mis en contexte	6
1.1.2 Ampleur du phénomène	10
1.2 Déterminants de la satisfaction au travail	11
1.2.1 Déterminants socio-démographiques	12
1.2.1.1 Le sexe	12
1.2.1.2 L'âge	13
1.2.1.3 L'attitude et besoins des travailleurs face à leur emploi	14
1.2.1.4 La race	15
1.2.1.5 Le statut matrimonial	16
1.2.1.6 Le niveau de scolarité des travailleurs	17
1.2.2 Les déterminants occupationnels	18
1.2.2.1 Le salaire	19
1.2.2.2 L'organisation du travail.....	20
1.2.3 Les déterminants organisationnels	21
1.2.3.1 Présence syndicale	21
1.2.3.2 Les conditions de travail dans l'entreprise	23
1.2.3.3 La reconnaissance	24
1.2.3.4 Les changements technologiques	24
1.2.3.5 La taille des organisations	25
1.3 La rémunération variable	25
1.3.1 Définition de la rémunération variable	26
1.3.1.1 Les régimes individuels	27
1.3.1.2 Les régimes collectifs	30

1.3.2	Origine et fréquence d'utilisation de la rémunération variable..	32
1.3.2.1	L'origine de la rémunération variable	32
1.3.2.2	La rémunération variable versus le monde syndical ...	34
1.3.2.3	Fréquence dans utilisation de rémunération variable..	37
1.3.3	Les impacts de la rémunération variable sur la satisfaction	39
1.4	Cadre théorique	44
1.5	Problématique	47
2	MODÈLE D'ANALYSE	51
2.1	Le modèle d'analyse	51
2.2	Le cadre opératoire	53
2.3	Les hypothèses	58
3	LA MÉTHODOLOGIE	62
3	La cueillette des données	62
3.2	Les mesures	63
3.3	Les tests statistiques	66
4	RÉSULTATS ET DISCUSSION	69
4.1	Analyses descriptives	70
4.2	Analyses de différence de moyenne sur la satisfaction au travail ...	74
4.3	Analyses multivariées de la satisfaction au travail	77

4.4	Conclusion	86
5	CONCLUSION	88
	BIBLIOGRAPHIE	93

Les annexes

ANNEXE 1 : Le questionnaire 97

ANNEXE 2 : Matrice de corrélations 122

Liste des figures

Figure 1 : Les tendances des différents régimes de rémunération variable ...37

Figure 2 : Le modèle d'analyse 52

Liste des tableaux

Tableau 1 :	L'opérationnalisation de la satisfaction au travail	54
Tableau 2 :	L'opérationnalisation de la rémunération variable	55
Tableau 3 :	L'opérationnalisation des caractéristiques du syndicat local et de ses membres	56
Tableau 4 :	L'opérationnalisation des caractéristiques du travail et de l'entreprise	57
Tableau 5 :	Moyenne, écarts-types, minima et maxima des variables à l'étude	72
Tableau 6 :	Analyse de différence des moyennes de la satisfaction au travail selon la présence de rémunération variable individuelle et collective	74
Tableau 7 :	Régressions hiérarchiques entre la rémunération variable et la satisfaction au travail (Coefficients standardisés)	79

INTRODUCTION

Introduction

Les modèles de rémunération varient d'une époque à l'autre et d'une entreprise à l'autre. L'utilisation de la rémunération variable est actuellement de plus en plus répandue dans les organisations québécoises. Il en est ainsi, puisqu'elle présente plusieurs avantages pour les organisations dont celui de les aider à se positionner face à leur environnement externe. Son principal avantage est qu'elle permet aux dirigeants de mieux contrôler les coûts reliés à la rémunération des employés et principalement ceux en lien avec les augmentations de salaire (Audet, 1992; ISQ, 1996). Le contexte de mondialisation, les enjeux reliés au libre-échange avec les États-Unis et la volatilité des emplois sont quelques exemples de transformations du monde des affaires qui viennent façonner le nouvel environnement dans lequel doivent œuvrer les entreprises (Audet, 1992). Les dirigeants se doivent donc d'explorer différentes avenues possibles en matière de gestion de la rémunération et en ce qui concerne le niveau de satisfaction au travail de leurs employés. Plusieurs théories et outils existent pour aider les employeurs à opter pour des principes de gestion visant à améliorer le niveau de satisfaction au travail du personnel.

La préoccupation du contrôle des coûts s'est accrue dans les années 80. Il en est de même pour les coupures budgétaires, les problèmes de productivité et l'accélération de la concurrence sur les marchés. Ces réalités ont mis de l'avant l'utilisation de la rémunération variable (Thériault et St-Onge, 2000). Elle exerce une influence positive, car elle représente une piste de solution accessible aux gestionnaires face à toutes ces contraintes. Au cours des années 90, de nouvelles contraintes de gestion telle que la

réduction des effectifs sont venues s'ajouter. Les régimes de rémunération variable ont donc continué d'être implantés dans les organisations. Ils étaient surtout introduits dans les organisations non-syndiquées où dans les organisations syndiquées mais en s'adressant uniquement aux cadres. Cependant, face à la multiplication des contraintes de gestion ils ont aussi fait leur apparition dans les milieux syndiqués où ils sont maintenant accessibles à presque toutes les catégories d'employés (Hynes, 2002; ISQ, 2000).

La littérature et les théories établissent un lien entre la présence d'un régime de rémunération variable et le niveau de satisfaction au travail des employés concernés (ISQ, 1996; Larouche, 1977; Rainville et Guérin, 1979). Cependant, ce lien n'a pas encore été validé en contexte syndiqué. Il est important de mieux connaître les constituants du contexte de syndicalisation, comme ce qui augmente le niveau de satisfaction au travail des membres. Sachant cela, les centrales syndicales seront plus en mesure de protéger et représenter adéquatement les travailleurs sur ces aspects. C'est dans cet ordre d'idées que par ce mémoire, notre intention est de comprendre : l'influence de la présence d'un régime de rémunération variable sur le niveau de satisfaction au travail dans un contexte syndiqué au Québec. Pour ce faire, nous tenterons de répondre à cette question de recherche : Comment s'articule le lien, en contexte syndiqué, entre la présence de rémunération variable et le niveau de satisfaction au travail des employés?

Nous croyons que le travail de recherche qui sera fait dans le cadre de ce mémoire est d'un grand intérêt pour les chercheurs et pour les différents acteurs en relations industrielles. En effet, les résultats de cette étude leurs permettront de mieux se positionner sur le marché économique actuel et ainsi leur donner l'occasion de prendre

des décisions plus éclairées en matière de rémunération. De plus, une meilleure connaissance des impacts de la rémunération variable leur permettra également de faciliter les communications et les négociations avec le syndicat quant à l'utilisation probable de ces modes de rémunération.

Notre mémoire se divise en cinq chapitres. Nous analyserons les variables de notre question de recherche dans le cadre d'une revue de la littérature existante dans le premier chapitre. Dans ce chapitre, nous ferons ressortir les liens empiriques existants ainsi que les explications théoriques qui en découlent. Dans le chapitre deux, nous aborderons le modèle d'analyse, le cadre opératoire et les hypothèses de recherche que nous souhaitons utiliser. Le chapitre trois sera consacré à la méthodologie. Vous y trouverez des informations relatives à notre cueillette de données, les mesures utilisées ainsi que les tests statistiques utilisés. Le chapitre quatre contient les résultats, leur analyse ainsi qu'une discussion. La conclusion de notre recherche est présentée dans le chapitre cinq.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette section analyse la littérature existante tant sur le concept de satisfaction au travail que sur le concept de rémunération variable. Cette analyse nous permet de faire ressortir les principales théories ainsi que les liens empiriques et les résultats qui en découlent en ce qui concerne les déterminants de la satisfaction au travail. Nous avons décidé de traiter séparément le déterminant rémunération variable puisqu'il s'agit de la variable indépendante de notre question de recherche. Nous traitons également de l'ampleur du phénomène en ce qui concerne le lien entre la satisfaction au travail et la rémunération variable. Nous concluons cette section en traitant de la problématique et du cadre théorique en relation avec notre question de recherche.

1.1 Satisfaction au travail

Compte tenu de la quantité d'écrits et de théories sur le sujet, nous croyons qu'il est préférable de justifier quelques choix que nous avons du faire quand à la sélection de la théorie qui nous semblait la meilleure pour illustrer nos intentions de recherche. De plus, nous voulons illustrer l'ampleur de ce phénomène. Ces quelques précisions, aideront à comprendre les orientations que nous désirons prendre dans la rédaction de ce mémoire.

1.1.1 Définition de la satisfaction au travail mis en contexte

La satisfaction globale est une notion qui intéresse les chercheurs depuis longtemps. En effet, la nature et les causes de la satisfaction ont commencé à être étudiées et analysées depuis 1930. Cet intérêt pour la satisfaction s'explique, car les chercheurs ont vite établi une relation positive entre le niveau de satisfaction et le niveau de productivité des

travailleurs. Plus un employé expérimente un haut niveau de satisfaction et plus son niveau de productivité sera élevé. Le concept de satisfaction doit se distinguer de l'humeur. La satisfaction au travail est une attitude alors que l'humeur est serait un état émotif (Locke, 1976).

Nous commençons en énonçant les théories plus générales pour terminer avec les théories plus complètes qui sont directement en lien avec notre question de recherche. Plusieurs définitions sont mises de l'avant pour expliquer et définir le concept de satisfaction. Certaines définitions font référence à la satisfaction envers une situation de travail et d'autres font référence au niveau de satisfaction du travailleur face à son emploi.

Débutons par la définition de la satisfaction de Locke (1976). Locke explique le concept de satisfaction, en incluant la satisfaction au travail et une certaine satisfaction mentale, comme une réponse émotionnelle de chaque travailleur face à une situation de travail. De plus, cette réponse émotionnelle est le résultat d'un processus d'introspection. C'est un état émotionnel agréable et positif résultant de l'identification d'un travailleur avec son emploi qui est aussi fonction d'une ancienne expérience agréable ou négative selon le cas. Pour Locke, la satisfaction au travail est le reflet de plusieurs attitudes qui réfèrent à des dimensions différentes du travail dont le niveau de salaire, l'équité salariale et les politiques de temps supplémentaires et de distributions des bonis et des augmentations de salaires (Locke, 1976). Cette définition nous apparaît valable mais beaucoup trop large pour le traitement que nous désirons faire de nos résultats. En effet, elle ne fait en aucun point ressortir l'importance de l'opinion du travailleur face à sa situation d'emploi. Nous ne désirons donc pas la retenir pour ces raisons.

Passons maintenant à la définition de Pierce et al. (2004). Ils définissent la satisfaction au travail comme le résultat positif d'un état affectif qu'un employé ressent envers son entreprise. Cette définition est en lien avec la rémunération variable puisque la rémunération reçue affecte directement l'état dans lequel se trouvera un employé face à son entreprise. Bien que cette définition nous apparaît des plus pertinente, elle englobe et regroupe tous les déterminants de la satisfaction (Pierce et al., 2004). Le but de notre recherche étant de mesurer l'impact de la rémunération variable de façon séparée, il nous semble que cette définition ne soit pas la plus appropriée. Elle tente seulement d'expliquer la satisfaction via l'opinion du travailleur face à son emploi. De ce fait, l'explication de Locke (1976) en ce qui concerne la satisfaction face à une situation de travail est complètement passée sous silence dans cette définition. Bien que cette définition adopte une orientation différente de celle de Locke (1976) nous ne désirons pas la retenir à cause de son manque de profondeur en ce qui concerne la détermination des constituants de la satisfaction au travail.

Il y a également la définition de Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996). Ces derniers définissent la satisfaction au travail selon une optique qui se rapproche de celle de Pierce et al.(2004) bien que tout de même différente. Selon eux, la satisfaction au travail se définit comme un état émotif et positif qui résulte de l'opinion personnelle d'un travailleur envers son travail ou envers le climat de travail dans lequel il évolue (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996). Cette définition nous semble être une première tentative pour faire ressortir les différents types de facteurs qui vont venir influencer la satisfaction au travail et qui sont beaucoup mieux décrits dans la théorie de Herzberg.

La définition suivante est celle de Herzberg (1966) (Locke, 1976). Sa définition est issue du domaine de la psychologie et elle met de l'avant le fait que la satisfaction provient d'éléments intrinsèques tels que l'autonomie et les possibilités d'accomplissement. Les facteurs extrinsèques ou d'hygiène tels que le salaire ne feraient que minimiser l'insatisfaction (Locke, 1976). C'est pour cette raison que nous considérons que la définition de Herzberg est en lien avec le concept de rémunération variable. La rémunération variable est ici considérée comme un facteur de satisfaction par le rôle symbolique qu'elle occupe pour les travailleurs qui la reçoivent (ISQ, 1996). Cette théorie est très précise et peut bien être utilisée pour la présente recherche. C'est la première théorie à mettre en évidence les deux différents types de facteurs qui viennent influencer le niveau de satisfaction. Cependant, pour des raisons de précision nous avons décidé d'utiliser la définition de la satisfaction de Larouche (1977) puisqu'elle va plus loin dans l'explication de ces deux différents facteurs.

C'est pour cela que nous terminons avec la définition de Larouche (1977). Pour lui, la satisfaction au travail d'un individu se définit selon plusieurs facteurs intrinsèques et extrinsèques relatifs à son emploi. Les facteurs intrinsèques qu'il retient sont l'affectation du personnel, l'altruisme, l'attrait au travail, l'autonomie, l'autorité, le niveau de communication avec le patron et les collègues, les conditions de travail, le degré de responsabilité, l'innovation, les politiques de l'organisation, le type et le niveau de supervision humaine et technique, l'utilisation des habiletés et la variété. Les facteurs extrinsèques qu'il retient sont les possibilités d'avancement, l'évaluation du travail, la

reconnaissance, le salaire et la sécurité d'emploi (Larouche, 1977). Pour la présente recherche, la définition que nous allons utiliser est celle de Larouche car c'est la seule qui fait référence en détails aux composantes de la satisfaction. Cet aspect est majeur selon nous pour bien comprendre le concept et ses différentes portées. En effet, le concept de satisfaction au travail comprend deux types de composantes soient des composantes intrinsèques et extrinsèques. Les composantes de type extrinsèque font référence à des questions d'ordre économique. Il n'y a pas d'unanimité sur le fait qu'un type de composantes est plus important que l'autre. Certains comme Dunette (1977) vont même jusqu'à affirmer que leur importance est la même (Rainville et Guérin, 1979). Cependant, la majorité d'entre eux dont Guérin (1979) s'entendent pour dire que les composantes extrinsèques seraient les plus importantes lorsque l'on tente d'expliquer le niveau de satisfaction globale d'un travailleur (Rainville et Guérin, 1979).

1.1.2 Ampleur du phénomène

Le phénomène de la satisfaction au travail prend de plus en plus d'ampleur avec les changements économiques des sociétés. Un des effets majeurs est la plus grande précarité des emplois qui continue d'augmenter année après année (Audet, 1992). En effet, nos sociétés actuelles mettent l'accent sur la production et ce bien souvent au détriment de la qualité. De ce fait, quoi de mieux pour inciter les employés à produire plus que d'augmenter leur niveau de satisfaction (Locke, 1976; Belcher, 1996). Bien que le phénomène intéresse énormément les employeurs actuels, l'étude de la satisfaction au travail suscite l'intérêt des chercheurs depuis les années 30. Il ne s'agit donc pas ici d'une préoccupation récente (Locke, 1976). Les chercheurs ont identifié l'existence d'une

relation entre la satisfaction et certains comportements de retrait tel que l'absentéisme (Larouche, 1977). De plus, le maintien de l'intérêt pour ce concept peut être également associé à l'utilisation des questionnaires de satisfaction au travail dans le cadre de processus d'intervention dans les organisations tel que le développement organisationnel (Poirier, 1986).

La satisfaction au travail continue d'être importante pour les entreprises et les chercheurs tentent toujours d'aller plus loin en cherchant à contrôler certains aspects pour mieux la comprendre et sans pour autant prétendre être en mesure de tout maîtriser. Certains résultats d'étude comme celui du CA Magazine de 1987 nous font voir que les augmentations de salaire des dernières années ne suivent même plus le taux d'inflation comme avant. Cependant, les travailleurs continuent de se dire satisfaits dans leur travail malgré tout. Le tout nous permet de concevoir que le salaire demeure une donnée importante mais qu'il y a plus que cela qui compte pour les travailleurs d'aujourd'hui (ISQ, 2000).

1.2 Déterminants de la satisfaction au travail

Nous avons identifié dans la littérature plusieurs déterminants de la satisfaction au travail. Leur nombre étant important, nous avons décidé de les regrouper en catégories soit : celle des déterminants socio-démographiques, celle des déterminants occupationnels, celle des déterminants organisationnels et finalement la rémunération variable.

1.2.1 Déterminants socio-démographiques

La première catégorie regroupe les déterminants socio-démographiques. Nous vous présentons ici une recension des principaux déterminants utilisés par les chercheurs. Nous traiterons des déterminants suivants : le sexe, l'âge, les attitudes et besoins des travailleurs face à leur emploi, la race, le statut matrimonial et le niveau de scolarité.

1.2.1.1 Le Sexe

Nous avons noté que le sexe est un déterminant très présent dans les recherches menées sur la satisfaction au travail. En ce qui concerne le lien empirique au sujet du déterminant sexe, il existe un consensus entre tous les auteurs que nous avons consultés. Les chercheurs rapportent que les hommes expérimentent de plus haut niveau de satisfaction au travail que les femmes (Les Canadiens et le travail, 1975; Petty, 1984; Schwochau, 1987; Meng, 1990; Pfeffer et Davis-Blake, 1990; Renaud 2002). Nous concluons donc qu'il s'agit d'un lien empirique existant entre le déterminant sexe et le niveau de satisfaction au travail.

Ce lien empirique est expliqué par le fait que les hommes ont souvent moins d'obligations familiales que les femmes. Ces derniers sont donc plus facilement satisfaits au travail. Dans les différentes études, le déterminant sexe est souvent utilisé comme une variable de contrôle. À cause de l'effet qu'il produit sur les résultats d'une étude, c'est également un déterminant que les chercheurs vont contrôler, mais nous n'avons pas

trouvé de consensus au niveau de cette pratique. Il n'existe pas de consensus qu'en à l'importance accordée au déterminant sexe. En effet, certains auteurs dont Renaud (2002) considèrent que le sexe n'explique qu'une mince partie du niveau de satisfaction d'un travailleur.

1.2.1.2 L'âge

En ce qui concerne la relation avec le déterminant âge, nous avons trouvé qu'il existe un lien empirique entre l'âge du travailleur et leur niveau de satisfaction au travail. Selon les auteurs, il existe une relation positive linéaire significative entre l'âge et le niveau de satisfaction d'un travailleur (Freeman et Medoff, 1984; Locke, 1976; Meng, 1990; Pfeffer et Davis-Blake, 1990; Schwochau, 1987; Renaud, 2002). Le tout revient à dire que les travailleurs plus âgés rapportent de plus hauts niveaux de satisfaction que les travailleurs plus jeunes.

Les résultats théoriques issus de cette relation s'expliquent de différentes façons selon les auteurs. Parmi les auteurs consultés, la plus fréquente explication est que plus un travailleur est depuis longtemps sur le marché et plus il acquiert une sorte de sagesse qui le porte à être plus facilement satisfait au travail. Il en est ainsi, car il serait davantage conscient de ses acquis que le travailleur qui débute et qui souvent est plus jeune. De plus, un travailleur plus âgé se rapproche de sa retraite et donc son niveau de satisfaction est plus haut que celui d'un travailleur à qui il reste plusieurs années de travail et qui par le fait même est plus porté à critiquer son emploi.

1.2.1.3 L'attitude et les besoins des travailleurs face à leur emploi

Une fois encore, du à la trop grande quantité d'attitudes et de besoins nous avons ici regroupé des déterminants tel que le besoin de défis et le sentiment d'appartenance.

Le *besoin de défis* est le premier déterminant de ce groupe que nous avons identifié. Il n'existe pas de consensus quant à la relation entre le besoin de défis et le niveau de satisfaction d'un travailleur. Les raisons mises de l'avant pour justifier l'absence de consensus sont que l'absence du besoin de défis ne signifie pas nécessairement qu'un travailleur sera moins satisfait dans le cadre de son travail (Rainville et Guérin, 1979). En effet, le besoin de défis est différent d'un travailleur à l'autre et donc son influence sur le niveau de satisfaction est différente d'un individu à l'autre. Tous les employés ont besoin d'un niveau de défis qui leur est respectif dans le cadre de leur travail (Locke, 1976).

Le *sentiment d'appartenance* est aussi un déterminant faisant partie des sentiments d'un travailleur face à son emploi. Les études prouvent que la corrélation entre la satisfaction des employés au travail et le niveau de sentiment d'appartenance qu'ils possèdent est très important. Il existe un lien empirique positif entre un fort niveau d'appartenance et un haut niveau de satisfaction au travail. L'existence du lien est partagée par tous les chercheurs mais l'importance qu'on lui accorde varie (Larouche, 1977; Rainville et Guérin, 1979). Auparavant, les individus avaient un haut degré d'appartenance envers leur organisation puisqu'ils entraient en poste et faisaient leur carrière entière dans la

même organisation. Aujourd'hui ce phénomène ne se produit plus ou que dans de très rares cas. Le sentiment d'appartenance s'est donc transformé. En effet, aujourd'hui les employés ne recherchent plus à faire une carrière complète dans la même organisation. Dû au contexte économique actuel, plusieurs entreprises ont aussi dû réduire leur implication à long terme face à leurs employés. Le fait que les employés se sentent comme appartenant à l'entreprise consiste pourtant toujours en un des enjeux compétitifs les plus importants du 21^{ème} siècle (Pierce et al., 2004). Le sentiment de possession serait le facteur clé qui différencie le sentiment d'appartenance psychologique et d'autres composantes telle que la satisfaction au travail. On peut donc conclure que la meilleure combinaison possible pour les employeurs réside en des employés qui se sentent partie prenante de la compagnie où ils travaillent (Audet, 1992; ISQ, 1996). Dans un cas comme celui-là les employés et les employeurs sont gagnants.

1.2.1.4 La race

Il n'existe pas encore de consensus ou de lien empirique entre la race et le niveau de satisfaction au travail des employés. Il existe deux études américaines qui mettent de l'avant le fait que la race d'un travailleur puisse selon le cas avoir un impact négatif sur sa satisfaction au travail (Freeman et Medoff, 1984; Schwochau, 1987). Nous avons également trouvé une étude canadienne qui allait dans le même sens en soutenant le fait qu'il existe une relation qui parfois peut être négative entre le lieu de naissance des travailleurs et leur niveau de satisfaction (Renaud, 2002). Cependant, certains lieux de naissance auront moins ou pas d'impact si on les compare avec d'autres. Par exemple, le

niveau de satisfaction au travail d'un individu né en Belgique sera moins affecté que celui dont le lieu de naissance est l'Afrique.

Nous croyons que dans certains secteurs de marché, la race peut encore aujourd'hui jouer un rôle dans l'obtention de promotions ou de bonnes conditions salariales. Cependant, les données ne sont pas stables donc il ne peut pas exister de relation entre la race et le niveau de satisfaction au travail.

La race au même titre que le sexe ou un handicap peut parfois jouer un rôle dans la satisfaction au travail. En effet, les gens faisant partie de ces groupes se trouvent de moins bons emplois et sont donc moins satisfaits. Cependant, cette relation négative peut être corrigée par la mise en application d'une loi sur l'égalité de l'accès à l'emploi et une méthode de rémunération basée sur les compétences. Cependant, comme la rémunération selon les compétences n'est pas une forme de rémunération variable, il n'en sera point question dans le présent travail.

1.2.1.5 Le statut matrimonial

Le statut matrimonial des travailleurs joue un rôle dans le niveau de satisfaction des travailleurs. Les gens célibataires tendent à être plus satisfaits au travail que les gens mariés ou en union de fait de part la différence au niveau de la quantité des obligations de chacun (Borjas, 1979; Renaud, 2002; Schwochau, 1987). Cela revient donc à dire que les gens célibataires ont moins d'obligations que les gens en union. C'est ce bas niveau

d'obligations qui les rendrait plus satisfaits au travail ou peut-être plus faciles à satisfaire selon ce déterminant.

Le fait d'avoir des enfants peut aussi jouer un rôle dans le niveau de satisfaction au travail et ce, surtout chez les femmes. Le tout s'explique par le fait que les femmes vont souvent assumer plus de responsabilités face à leurs enfants que les hommes.

1.2.1.6 Le niveau de scolarité des travailleurs

Il existe une relation inverse entre le niveau de scolarité et le niveau de satisfaction au travail des employés. La majorité des auteurs s'accordent à dire qu'il existe une relation empirique entre le niveau de scolarité d'un travailleur et son niveau de satisfaction au travail (Borjas, 1979; Freeman et Medoff, 1984; Meng, 1990; Renaud, 2002; Schwochau, 1987).

En effet, certaines études ont montré que les employés moins scolarisés sont plus satisfaits au travail que les employés plus scolarisés. Cette relation s'explique par le fait que les employés peu scolarisés qui se retrouvent dans des emplois où ils ont un syndicat pour veiller et améliorer les autres conditions qui augmenteront leur niveau de satisfaction (Renaud, 2002). Il en est ainsi parce que les employés plus scolarisés sont plus difficiles à satisfaire que les employés moins scolarisés.

Cependant, il n'y a pas de consensus. Il en est ainsi puisqu'un haut niveau d'instruction n'est pas garant d'un plan de carrière intéressant lequel joue un rôle très important pour la satisfaction à long terme. L'instruction n'empêche pas non plus un employé de faire de longues heures de travail. Cela ne le protège pas non plus contre la nécessité de parfois aller se recycler (Rainville et Guérin, 1979). Auparavant, les individus qui avaient un haut niveau de scolarité étaient assurés d'avoir de meilleures conditions de travail et aussi de meilleurs emplois où la sécurité d'emploi était garantie. Aujourd'hui les changements économiques et les modifications de marché ont fait tomber toutes ces prémisses. En effet, les garanties d'obtention d'un bon emploi, de bonnes conditions de travail ou encore la sécurité d'emploi sont de moins en moins nombreuses.

1.2.2 Les déterminants occupationnels

Ce groupe rassemble tous les déterminants qui font varier le niveau de satisfaction chez les travailleurs et qui sont en lien avec l'emploi occupé et les tâches à effectuer (Poirier, 1986). De nos jours, plusieurs changements rapides viennent souvent modifier les déterminants de ce groupe. Il est important de considérer l'impact de ces changements car ils peuvent influencer les comportements et les attitudes des travailleurs. On retrouve dans ce groupe plusieurs déterminants dont le salaire, les caractéristiques de l'emploi occupé et les intérêts face au travail.

1.2.2.1 Le salaire

Pour la présente recherche, nous considérons que le salaire et la rémunération variable sont deux choses différentes. Pour nous, la rémunération variable représente la méthode par laquelle sera calculé le salaire que touchera un employé.

Les chercheurs rapportent un lien empirique entre le salaire des employés et leur niveau de satisfaction au travail (Larouche, 1977 ; Meng, 1990; Renaud, 2002 ; Schwochau, 1987). Il existe également un lien empirique entre l'écart entre le salaire reçu par un employé et son profil de qualification et le niveau de satisfaction au travail de ce même individu (Larouche, 1977 ; Renaud 2002). En effet, si un travailleur reçoit un salaire plus élevé que ce qu'il pourrait recevoir sur le marché en fonction de son profil de qualification, il sera plus satisfait. Plus l'écart est grand et plus le niveau de satisfaction sera élevé. Il en est ainsi même si le salaire reçu n'est pas réellement élevé selon les autres offerts.

Le salaire est une préoccupation de plus en plus importante pour les employés mais ce n'est pas nécessairement une source de motivation pour autant. De ce fait, payer plus n'entraîne pas toujours une meilleure performance des travailleurs et ceci est le principal problème auquel doivent faire face les organisations à savoir comment jumeler les deux. La paie est malgré tout un élément clé pour l'entreprise pour lui permettre de communiquer ses stratégies, ses buts, ses valeurs, ses objectifs et les orientations qu'elle

souhaite prendre pour le futur. Le fait de ne pas l'utiliser correctement est qualifié d'une énorme perte d'opportunité (Audet, 1992; Schuster, 1993).

Le salaire a comme rôle principal d'attirer les employés potentiels et d'encourager la conservation et la formation du personnel et développement des compétences, procure aux employés un revenu fixe versé en contrepartie d'une prestation de travail. L'équité joue un rôle majeur dans la perception des employés et dans le niveau de satisfaction au travail qu'ils ressentent car la paie est à la fois un symbole d'accomplissement, un moyen de combler les besoins primaires, les besoins physiques, et la façon d'être reconnu dans l'entreprise pour leur apport personnel (Locke, 1976).

1.2.2.2 L'organisation du travail

L'organisation du travail regroupe plusieurs composantes. Nous pouvons ainsi dire que le travail d'équipe, une bonne gestion de carrière, l'absence de souscharge ou de surcharge de travail, la possibilité d'innover, l'autonomie et la possibilité d'innovation viennent influencer positivement le niveau de satisfaction au travail des employés (Barling et al., 1992; Larouche, 1977; Mottay, 2003; Renaud, 2002).

Cependant, aucun consensus à ce jour n'a encore été fait quant au sens de cette relation. Il en est ainsi puisque chaque auteur accorde plus ou moins d'importance à certaines composantes de l'organisation du travail selon les objectifs de sa recherche. De plus, certaines façons d'organiser le travail vont venir stimuler énormément certains individus

et pas les autres (Barling et al., 1992; Larouche, 1977; Mottay, 2003; Renaud, 2002). En effet, certains aspects tel que la possibilité d'innover peuvent être un facteur de stress important pour certains et un facteur de motivation pour d'autres.

1.2.3 Les déterminants organisationnels

Depuis les vingt dernières années, un des plus grands changements des organisations est l'augmentation et le déploiement de la flexibilité des employés au sein des organisations (Barling, 1992). Les employeurs ont dû faire en sorte que ces changements n'affectent pas de façon démesurée la satisfaction au travail des employés afin de continuer de contrôler leurs coûts de production. C'est en contrôlant les déterminants de ce groupe qu'ils y arrivent.

Il est important de comprendre comment les déterminants organisationnels influencent le niveau de satisfaction au travail des employés. Nous avons donc regroupé dans ce groupe des déterminants tel que : la présence syndicale, les conditions de travail dans l'entreprise, la reconnaissance, les changements technologiques et la taille des organisations.

1.2.3.1 Présence syndicale

Dans la littérature actuelle, il existe un fort consensus sur le fait que la présence d'un syndicat viendrait diminuer le niveau de satisfaction au travail des individus qu'il

représente (Larouche, 1977; Meng, 1990; Schwochau, 1987). Cette relation est souvent expliquée par le fait que ce sont souvent les travailleurs les moins satisfaits qui décident de se joindre à un syndicat.

Cependant, ces recherches ne tiennent pas compte du fait que les syndicats vont surtout faire leur apparition dans des industries où l'environnement de travail est peu intéressant. L'environnement étant peu intéressant, le niveau de satisfaction au travail des individus sera nécessairement plus faible que celui de travailleurs à l'emploi d'une compagnie où l'environnement de travail est stimulant (Renaud, 2002). De plus, certaines de ces études ont ignoré certains déterminants de la satisfaction au travail. En effet, aucune des études précédentes ne fut en mesure de contrôler adéquatement les différents déterminants de l'environnement de travail des individus syndiqués versus l'environnement de travail de ceux qui ne le sont pas. Par son étude, Renaud (2002) vient affirmer le contraire du consensus présent dans la littérature. Il arrive à faire disparaître la relation négative entre la présence du syndicat et un faible taux de satisfaction chez les travailleurs et le tout en contrôlant les différences entre les conditions de travail d'un environnement syndiqué versus un environnement non-syndiqué. De ce fait, le fait d'être syndiqué ne sera plus directement associé à un faible niveau de satisfaction au travail de personnel en place.

Finalement, les syndicats travaillent pour que leurs membres soient plus satisfaits car dans le cas contraire ils risquent d'être remplacé aux prochaines élections. De ce fait, un faible niveau de satisfaction au travail ne devrait donc pas être attribué directement à la présence d'un syndicat. Il y a beaucoup d'autres déterminants à considérer.

1.2.3.2 Les conditions de travail dans l'entreprise

Les conditions de travail relatives aux emplois intéressent les chercheurs depuis longtemps (Locke, 1976). Il est tout à fait utopique de vouloir améliorer le travail pour les employés sans se soucier de la qualité des conditions de travail. Le fait de ne pas tenir compte de cet aspect important va créer du mécontentement chez les employés et donc baisser le niveau de satisfaction au travail de ces derniers (Renaud, 2002). Les conditions de travail qu'elles soient matérielles ou physiques vont soit faciliter ou rendre plus difficile à l'employé la réalisation de ses tâches quotidiennes (Larouche, 1977; Locke, 1976).

Les conditions de travail peuvent être fonction d'un bas niveau de satisfaction au travail chez le personnel en place. Il en est ainsi puisque les employeurs et les employés n'ont pas les mêmes préoccupations en ce qui a trait aux conditions de travail. Tous les auteurs ne s'entendent pas sur le sens de cette relation. L'indicateur que sont les conditions de travail réfère à plusieurs aspects différents du travail soit l'avancement, les chances de promotion, les compétences du superviseur, l'organisation du travail, la sécurité d'emploi, le degré d'autonomie et les structures hiérarchiques sont quelques exemples (Larouche, 1977; Rainville et Guérin, 1979; Long, 2001). Il n'y a donc pas de consensus sur le sujet.

1.2.3.3 La reconnaissance

Les organisations peuvent soit effectuer de la reconnaissance individuelle ou collective. Les auteurs ne s'entendent pas toujours sur le fait que les entreprises devraient utiliser une forme de reconnaissance plutôt qu'une autre. Il y a consensus sur le fait que la présence de reconnaissance va faire augmenter le niveau de satisfaction au travail. Il s'agit d'une relation positive (Larouche, 1977; Long, 2001; Rainville et Guérin, 1979, Renaud, 2002).

La reconnaissance de la performance individuelle motiverait les meilleurs employés à maintenir un niveau d'effort élevé et inciterait les autres à offrir un plein rendement (ISQ, 1996; Larouche, 1977). De ce fait, l'employé aura un niveau de satisfaction plus élevé face à son travail. Pour que la reconnaissance ait les effets souhaités par l'organisation, les employeurs doivent s'assurer qu'elle ne va pas à l'encontre des idées véhiculées par les groupes dans l'entreprise. Ils doivent donc éviter la contamination par la peur, la déshumanisation, de blâmer les victimes, l'utilisation de doubles standards dans la reconnaissance et les évaluations et diffuser les responsabilités à travers trop d'employés (Barling, 1992).

1.2.3.4 Les changements technologiques

Les changements technologiques auront ainsi un impact indirect positif sur la satisfaction au travail. Cela revient à affirmer que plus les changements technologiques sont présents

et plus le niveau de satisfaction au travail des employés augmente (Larouche, 1977; Locke, 1976; Mainville et Guérin, 1979)

Nous croyons par contre qu'il est important de mettre un bémol à cette relation. En effet, certains employés vont préférer un emploi plus routinier par peur des changements. Ce n'est pas qu'ils aiment le travail routinier mais les changements dont les nouvelles technologies leur semblent si énormes et insurmontables qu'ils préfèrent s'en contenter.

1.2.3.5 La taille des organisations

Les recherches nous ont permis de mettre en lumière la relation négative qui existe entre la taille d'une entreprise et le niveau de satisfaction des travailleurs (Schwochau, 1987; Renaud, 2002). Les travailleurs qui oeuvrent au sein de grosses compagnies seraient moins satisfaits au travail que ceux qui oeuvrent pour des petites compagnies. Cependant, cette relation n'est pas statistiquement significative (Larouche, 1977; Rainville et Guérin, 1979; Renaud, 2002).

1.3 La rémunération variable

Nous avons décidé de séparer cette variable des autres, car c'est elle que nous utiliserons dans notre modèle comme variable indépendante. De plus, compte tenu que la littérature actuelle utilise plusieurs termes différents lorsqu'il s'agit de rémunération variable, nous procéderons à quelques précisions quand aux choix de nos orientations pour notre

mémoire (ISQ, 2000). Nous commencerons par préciser la définition que nous voulons utiliser. Ensuite, nous vous entretiendrons sur les origines de la rémunération variable ainsi que sa fréquence d'utilisation par les compagnies jusqu'à aujourd'hui. Nous terminerons en indiquant les différents impacts de la rémunération variable ainsi que ses limites et son ampleur.

1.3.1 Définition de la rémunération variable

Tout d'abord, il est bon de préciser que le terme de rémunération variable existe en opposition à de la rémunération fixe. La rémunération fixe se compose principalement du salaire de base que reçoit chaque employé. C'est une méthode qui s'apparente à un modèle plus traditionnel de rémunération. Elle est composée d'une prestation de travail déterminée, dans des conditions déterminées et elle donne lieu à une rémunération qui se définit en fonction de la durée du travail d'un employé (ISQ, 2000).

De nombreux termes différents sont utilisés pour parler de rémunération variable. Voici la recension des termes les plus souvent utilisés : flexible, incitative et à risque. C'est multiples termes sont surtout utilisés par les auteurs pour faire ressortir l'une ou l'autre des caractéristiques de ce mode de rémunération (ISQ, 2000). Plusieurs définitions différentes ont été mises de l'avant pour tenter de décrire le plus précisément possible le concept de rémunération variable. Cependant, aucune d'entre elles n'est largement acceptée par les chercheurs. Pour notre part, nous avons décidé de conserver celle de l'ISQ (2000) qui est la suivante :

« Toute forme de rémunération accordée à un employé ou à un groupe d'employés, autre qu'un taux de base ou un salaire, dans laquelle les versements fluctuent selon certains standards qualitatifs ou quantitatifs, prédéterminés ou non, généralement associés à une performance individuelle, de groupe ou d'entreprise. » (ISQ, 2000, p.12)

Les régimes de rémunération variable peuvent être soit individuels ou collectifs (ISQ, 2000). Les régimes individuels vont déterminer la rémunération variable à offrir en se basant sur des critères de performance reliés spécifiquement aux individus. À l'opposé, les régimes collectifs vont utiliser des critères de performance de groupe pour déterminer la rémunération variable à offrir (ISQ, 2000). Ces mêmes régimes sont de plus en plus présents contrairement aux régimes de rémunération variable individuels (ISQ, 1996). Nous passerons maintenant en revue les différentes formes de rémunération variable en commençant par les formes individuelles puis les formes collectives.

1.3.1.1 Les régimes individuels

Les formes les plus connues de régimes individuels de rémunération variable sont les bonis au mérite, la rémunération à la pièce, la rémunération à la commission, les régimes à critères de performance individuels, les programmes de suggestions, les bonis discrétionnaires et le bonis à dévolution progressive. Dans les paragraphes suivants, nous procéderons à une explication plus approfondie de chacun de ces types de programmes.

Les *bonis au mérite* accordent aux employés concernés l'augmentation auquel ils ont droit suite à l'évaluation de leur performance. Le boni sera remis sous la forme d'un montant forfaitaire. Le boni au mérite n'est pas intégré au salaire de base comme la rémunération au mérite. Ils doivent donc être regagnés donc mérités chaque année (ISQ, 1996; ISQ, 2000).

La *rémunération à la pièce* associe un montant de rémunération à chaque unité produite ou assemblée sans défaut par le travailleur. La rémunération associée à chaque pièce est calculée en fonction de standards de production préétablis à atteindre. C'est une forme de rémunération individuelle qui est de moins en moins répandue (ISQ, 1996; ISQ, 2000). Il en est ainsi puisque la qualité est aujourd'hui une donnée importante et recherchée sur nos marchés économiques.

La *rémunération à la commission* est presque exclusivement utilisée pour la rémunération du personnel ouvrant dans le domaine de la vente. L'employé touche un pourcentage ou un montant fixe à chacune des ventes qu'il effectue. Le pourcentage remis à l'employé peut varier selon le type de produit vendu ou alors selon le volume de ses ventes. La rémunération à la commission se calcule sur une période préétablie (ISQ, 1996).

Les *régimes à critères de performance individuels* furent créés grâce aux modifications apportées aux régimes de rémunération à la pièce dans le but de les adapter au secteur des

services. L'utilisation du régime de rémunération à la pièce étant impossible à utiliser dans ce secteur. Ces régimes peuvent inclure des critères concernant la distribution des primes et des bonis. Ils comportent également des objectifs qualitatifs et quantitatifs à atteindre pour les employés (ISQ, 1996).

Les *programmes de suggestions* consistent à verser une prime à un individu qui soumet une suggestion ayant pour but l'amélioration des méthodes de travail, des procédés de fabrication ou alors l'amélioration de tout autre élément se rapportant au bon fonctionnement de son département ou de l'organisation (ISQ, 1996; ISQ, 2000).

Les *bonis discrétionnaires* sont versés par le supérieur immédiat. Ils servent à reconnaître la performance individuelle d'un individu ayant dépassé les attentes prévues. Nous parlons ici d'une performance exceptionnelle. Ils sont aussi souvent appelées « spot awards » (ISQ, 1996).

Les *bonis à dévolution progressive* sont des bonis que l'on offre à un employé en plusieurs versements. Ces versements peuvent être échelonnés sur une plus ou moins longue période. Cependant, ce type de régime est souvent considéré comme une forme différée de rémunération variable (ISQ, 1996; ISQ, 2000).

Il peut aussi arriver que les entreprises aient recours à *des régimes hybrides*. Ce régime combine des incitatifs individuels et collectifs. Ils sont surtout utilisés pour récompenser

la performance d'un individu à l'intérieur d'une équipe de travail ou d'une organisation (ISQ, 1996; ISQ, 2000).

1.3.1.2 Les régimes collectifs

Cette forme de rémunération variable est de plus en plus présente dans les organisations, car le travail d'équipe s'y développe aussi. Les organisations se doivent donc d'opter pour des modes de rémunération qui reconnaissent les efforts et la performance collective. Les formes les plus courantes de régimes collectifs recensées dans la littérature sont : les bonis d'équipe, le partage des bénéfices, le partage des gains de productivité, la participation au capital-actions, les programmes de suggestions et les bonis discrétionnaires. Nous procéderons maintenant à une revue plus détaillée de chacun de ces types de programme.

Les *bonis d'équipe* servent à reconnaître la contribution des équipes de travail dans une organisation. Un certain nombre de critères sont mis en place dans les organisations pour évaluer correctement la contribution de chacune des équipes. De cette façon, chaque membre de l'équipe recevra son boni selon que les objectifs et les critères fixés sont atteints par l'équipe (ISQ, 1996; ISQ 2000).

Le *partage des bénéfices* est une forme de rémunération variable qui permet à un employeur de verser des sommes spéciales qui auront été préalablement calculées à partir des bénéfices de l'entreprise. Ces sommes peuvent être soit distribuées immédiatement

ou plus tard. Ces sommes s'ajoutent aussi au taux de salaire en vigueur (ISQ, 1996; ISQ, 2000).

Le *partage des gains de productivité* est une forme de rémunération variable qui combine l'évaluation de la productivité et le calcul d'une structure de bonis. De cette façon, l'entreprise peut offrir aux employés une part des gains reliés à l'accroissement de la productivité de l'organisation. Il existe aujourd'hui de multiples formes de partage des gains de productivité. Certains comme le plan Scalon, le plan Rucker et le plan Improshare sont plus traditionnels bien que différents. En effet, le mode de calcul pour les bonis versés, la fréquence des paiements et le degré de participation des employés sont ce qui différencient ces plans (Canadian business review, 1995; ISQ, 1996; ISQ, 2000).

La *participation au capital-actions* offre aux employés la possibilité d'acquérir des droits sur le capital-actions de l'entreprise où ils travaillent. Ils existent trois catégories de régimes de participation au capital-actions : les régimes d'achat d'actions, les régimes d'option d'achat d'action et les régimes d'octroi d'action (ISQ, 2000). *Le régime d'achat d'actions* va donner aux employés la possibilité d'acheter des actions de l'organisation pour laquelle ils travaillent. *Le régime d'option d'achat d'actions* est offert aux cadres et leur donne le droit d'acquérir à un taux prédéterminé un certain nombre d'action de leur entreprise sur une période donnée. Ce régime peut être subventionné directement par l'entreprise ou elle peut décider que ses cadres pourront se les offrir à un prix inférieur à celui du marché. *Le régime d'octroi d'actions* permet aux travailleurs d'avoir accès au

capital-action de leur entreprise sans pour autant avoir à déboursier de l'argent. Ce type de régime est souvent offert comme régime de retraite. De plus, il est très présent aux États-Unis. Au Canada, il est moins présent car nous disposons d'un régime de retraite public (ISQ, 1996).

Les *programmes de suggestions* et les *bonis discrétionnaires* peuvent être mis en application soit d'une façon individuelle ou collective. En effet, dans le cas d'une bonne suggestion, un boni pourrait très bien être versé à l'équipe plutôt qu'exclusivement à une personne. Dans le même ordre d'idée, les bonis discrétionnaires peuvent être offerts à une équipe de travail, une unité de production, un département ou alors à tous les employés d'une organisation (ISQ, 1996; ISQ, 2000).

1.3.2 Origine et fréquence d'utilisation de la rémunération variable

Cette section traitera de l'origine de la rémunération variable. Vous y retrouverez ensuite une portion expliquant pourquoi et surtout comment elle a fait son apparition dans les entreprises syndiquées. Cette section se terminera par une synthèse de la fréquence d'utilisation des régimes de rémunération variable.

1.3.2.1 L'origine de la rémunération variable

Il est faux de dire que la rémunération variable est un nouveau mode de rémunération ou alors une mode passagère. En effet, son origine remonterait aussi loin que la Grèce

ancienne (ISQ, 1996; Locke, 1976). Elle fut effectivement présente lors de l'industrialisation de nos sociétés. C'est Frederick Taylor qui a introduit les régimes de rémunération à la pièce (ISQ, 1996). C'est au début des années 70 que l'on constate une remise en cause de certains principes des relations industrielles et la rémunération tend à se tourner davantage vers la rémunération variable (Audet, 1992). Les années 80 se sont ensuite traduites par des coupures budgétaires, le désir de contrôle des coûts et des problèmes de productivité. Ce qui explique le retour à l'utilisation de la rémunération variable (St-Onge et al., 1996; Thériault et St-Onge, 2000). En effet, l'utilisation de la rémunération variable, contrairement à la rémunération fixe permet de mieux gérer une partie des coûts reliés aux salaires. La popularité croissante des divers programmes de rémunération variable s'explique par le fait que les hauts dirigeants les perçoivent de plus en plus comme des outils mobilisateurs, stratégiques ou symboliques qui peuvent aider à augmenter la productivité de leurs organisations.

Aujourd'hui, certaines pratiques de rémunération variable n'ont pas leur place dans tous les secteurs du marché. Par exemple, la pertinence de la rémunération variable dans le secteur public reste encore à démontrer. Ce mode de rémunération y est pratiquement inexistant car le contexte législatif n'est pas le même que dans le secteur privé. L'ambiguïté des rôles et des critères de performance, le leadership à double niveau et certaines pratiques nécessaires à la mise en place de régimes de rémunération variable n'y sont pas applicables (Audet, 1992; ISQ, 1996). C'est d'ailleurs pour cela que dans le cadre de notre recherche, notre choix s'est arrêté sur le secteur privé pour bien situer l'impact de la rémunération variable.

1.3.2.2 La rémunération variable versus le monde syndical

Au début les pratiques de rémunération variable étaient complètement absentes des organisations syndiquées. Aujourd'hui encore, les syndicats se méfient de ce genre de pratique de rémunération. L'ISQ (1996) rapporte qu'en 1992 au Québec, seulement 8.5% d'un échantillon de 182 conventions collectives prévoyaient des règles pour encadrer des programmes de rémunération basés sur l'atteinte de résultats. Cependant, nous sommes un peu critique face à ce pourcentage puisque plusieurs ententes relatives à l'utilisation de la rémunération variable en contexte syndiqué se trouve dans des lettres d'entente et non directement dans la convention collective. Il n'en demeure pas moins que les pratiques sont tout de même utilisées. Le partage des bénéfices, l'individualisation des salaires et la création d'écarts entre les employés va à l'encontre des engagements traditionnels du syndicat. Les engagements traditionnels d'un syndicat sont d'établir des structures de salaire et des couvertures d'avantages sociaux uniformes pour tous les employés d'une entreprise. En effet, deux grandes centrales syndicales québécoises favorisent plutôt la négociation des modes de rémunération qui reposent sur l'emploi occupé et non sur les caractéristiques personnelles de leurs titulaires, de règles qui conduisent à ce que chaque salarié soit affecté à un poste bien défini en fonction du critère d'ancienneté ainsi que des échelles salariales d'avancement automatique. C'est d'ailleurs un peu pour cela que la rémunération variable arrive loin dans les éléments prioritaires destinés à la négociation collective à cause de la probabilité d'iniquité inhérente à cette pratique (ISQ, 1996).

Cependant, on constate de plus en plus que cette tendance lourde est en mutation. En effet, si l'on examine des conventions collectives québécoises, on commence à constater des différences entre les contenus de ces dernières selon l'âge de la convention que l'on observe (Ferland, 1996). Cependant, cette constatation ne s'applique pas pour les conventions collectives du Québec signées en 1980 et dont le renouvellement se fera après 1992. Cette tendance se remarque surtout après. Cependant, nous avons noté que l'étude de Ferland ne tenait pas compte des lettres d'entente qui peuvent survenir après la signature des conventions collectives et d'ailleurs Rioux (1993) confirme que plusieurs programmes de rémunération variable mis en place dans le milieu syndiqué ne sont pas conventionnés. Si l'on se fonde sur ce constat, on serait porté à croire que la rémunération variable serait depuis longtemps présente dans le milieu syndiqué. Cependant, l'absence de syndicat demeure tout de même un facteur qui renforce les chances de retrouver des régimes de rémunération variable dans une entreprise (ISQ, 1996).

Au tout début et même encore aujourd'hui, la rémunération variable est perçue par les syndicats comme un instrument de contrôle des coûts de la main-d'œuvre et une façon détournée de transférer les risques organisationnels sur le dos des employés (Dupuis, 2003). Sur ce point, les dirigeants rapportent que leurs intérêts se portent sur une grande participation aux succès de l'entreprise, une meilleure implication à la prise de décisions et un meilleur engagement des employés face à leur organisation. Cependant, les syndicats perçoivent ces stratégies comme relevant simplement du court terme (Richer et Laflamme, 1997). Cette peur des syndicats n'est pas complètement injustifiée car les régimes de rémunération variable peuvent comprendre une certaine part de risque mais ce n'est pas la majorité. En effet, la majorité des programmes comprennent une partie de

rémunération fixe à laquelle s'ajoute des montants d'argent selon les programmes en place (Conference Board, 2002).

Au Canada, les régimes collectifs sont plus présents que les régimes individuels et ce même dans le secteur syndiqué (Hynes, 2002; ISQ, 2002). Cependant, même s'il nous est impossible de savoir avec exactitude si tous les programmes de rémunération variable incluent les employés syndiqués, nous constatons que la tendance va dans ce sens (Hynes, 2002; ISQ, 1996; ISQ, 2000). Au Canada, dans le secteur syndiqué, les trois régimes de rémunération variable les plus souvent mis en place sont le boni d'équipe, le partage des bénéfices et le partage des gains de productivité (Hynes, 2002).

Finalement, malgré le fait que les syndicats furent de prime à bord complètement contre ce principe de rémunération, certains n'ont pas eu d'autre choix que d'y adhérer. En effet, le contexte économique dans lequel œuvrent nos entreprises est de plus en plus rapide et changeant. De plus, il place les organisations face à des variations au niveau de leur rentabilité et de leur marge de profit année après année. Les entreprises ne sont donc plus en mesure d'offrir des augmentations de salaire annuellement car leur rentabilité pour une année n'est pas garante de celle de l'année suivante. Accepter des régimes de rémunération variable est donc devenu pour certains syndicats la seule façon de continuer d'offrir à leurs membres des augmentations de salaire.

1.3.2.3 Fréquence dans l'utilisation de la rémunération variable

Le tableau suivant vous montre clairement l'augmentation de la fréquence d'utilisation des différentes formes de régimes collectifs de rémunération variable contrairement aux formes individuelles. Les régimes collectifs sont généralement plus présents que les régimes individuels dans toutes les catégories d'emploi à l'exception des cadres et des employés oeuvrant dans le domaine de la vente (Collection le travail et la rémunération, 1999; ISQ, 2000). Nous tenions à souligner que 40% des entreprises québécoises, syndiquées et non-syndiquées, partageraient une portion de leurs profits avec les travailleurs (ISQ, 1996).

Figure 1 : Les tendances des différents régimes de rémunération variable

Régimes	Tendance
Individuels	-
Bonis au mérite	+
Rémunération à la pièce	-
Rémunération à la commission	-
Autres régimes individuels	Données n\l
Collectifs	+
Régime de partage des bénéfices	+
Régime de partage des gains de productivité	+
Régime de participation au capital actions	=
Régime de bonis d'équipe	+
Autres régimes collectifs	Données n\l
Autres	
Régime de reconnaissance non monétaire et symbolique	+

Reproduit de Rémunération Variable : Description et tendances, I.S.Q., 1996

Parmi les différentes formes de rémunération variable collectives étant offertes, c'est le régime de partage des bénéfices qui est le plus répandu. En effet, en 1994 23% des entreprises canadiennes possédaient un régime de partage des bénéfices et ce pourcentage passe à 31% en 1995 (Conference Board of Canada, 1995). On note également une certaine stabilité quand à l'utilisation des régimes de participation au capital actions. Cependant, ces régimes sont beaucoup plus accessibles aujourd'hui à tous les employés qu'ils ne l'étaient auparavant (ISQ, 1996). Ce sont les régimes de bonis d'équipe qui ont connus la plus grande croissance. En effet, le Conference Board of Canada (1995) note une augmentation de 20% en deux ans pour ce type de régime.

Selon les études, 57% des entreprises privées, syndiquées ou non, offrent de la rémunération variable à leurs employés. Ce pourcentage tombe à 50% si on tient compte seulement des entreprises syndiquées et de toutes les catégories d'emploi. Le pourcentage baisse encore à 38% quand on tient seulement compte des régimes incluant les employés de la base. Seulement 20% des compagnies qui offrent de la rémunération variable, l'offrent seulement à une catégorie de travailleur (ISQ, 2000). Les entreprises peuvent aussi choisir d'avoir un ou plusieurs modes de rémunération variable. La majorité des entreprises soit 67% décident de n'avoir qu'un type de régime de rémunération variable dans leur entreprise, 9% des entreprises décident d'en avoir deux et 24% vont en offrir trois ou plus (Collection le travail et la rémunération variable, 1999; ISQ, 2000). Si l'on se concentre uniquement sur les entreprises syndiquées du secteur privé au Québec, l'ISQ (2000) rapporte que 50% d'entre elles présentent un programme de rémunération variable. Cependant, cette mesure ne nous permet pas de savoir si les programmes rapportés s'adressent à des syndiqués.

Les chances de retrouver de la rémunération variable sont plus grandes dans les entreprises de 100 employés et plus. Cela est dû aux coûts importants que nécessitent son implantation et sa gestion. Il est à noter que 14% à 23% des organisations canadiennes utilisent les bonis au mérite au lieu d'augmenter systématiquement les salaires de leurs employés (ISQ, 1996). De plus, les analystes croient que la proportion du salaire offert sous forme variable devrait continuer d'augmenter au Canada et ce pour toutes les catégories d'emploi y compris celle de bureau (ISQ, 1996).

1.3.3 Impacts de la rémunération variable sur la satisfaction au travail

Comme nous le mentionnions précédemment, notre étude se concentre sur le secteur privé. Par ailleurs, le Conference Board of Canada (1995) rapporte que le niveau de satisfaction au travail des employés de ce secteur a augmenté de 2.2% comparativement à celui du secteur public qui a augmenté de seulement 0.29%. Cette tendance est confirmée par une étude de 1996 qui rapporte que la satisfaction au travail des employés du secteur privé 2.4% alors que celui des employés du secteur public est de 1.4% (Conference Board of Canada, 1996). Notre but est donc de comprendre comment la présence de rémunération variable vient jouer dans cette augmentation. Nous sommes persuadés que sa présence doit jouer un rôle puisque cette même étude rapporte que les programmes de rémunération variable sont de plus en plus populaires. En effet, 74% des compagnies qui ont participé à cette étude affirment vouloir mettre plus l'emphase sur les programmes de rémunération variable dans leur compagnie (Conference Board of Canada, 1995).

Dans une organisation, le choix d'une méthode de rémunération variable se fait en fonction des objectifs à atteindre. Un objectif global qui semble être de plus en plus accepté en gestion des ressources humaines est de contribuer à la réalisation de la stratégie de l'organisation. Définir un système de rémunération variable c'est aussi définir la politique salariale que la compagnie suivra ainsi que ses caractéristiques. De plus, la rémunération qui sera utilisée dans une entreprise a un impact direct sur la performance économique de cette dernière. Le coût de la main-d'œuvre peut parfois représenter plus de 50% des frais totaux d'exploitation pour un employeur (Thériault et St-Onge, 2000). Les discours des gestionnaires doivent aussi refléter les actions qu'ils posent en matière de rémunération variable dans leur entreprise. De ce fait, on peut conclure que les pratiques en matière de rémunération variable relèvent plus d'un art de gestion que d'une science pure (Audet, 1992). Il en est ainsi puisque bien qu'il existe des programmes et des modèles en matière de rémunération variable, il n'existe pas de recettes magiques donc même le meilleur programme mal instauré ne fonctionnera pas comme il se doit. Cependant, on constate que plus les régimes de rémunération variable concordent avec les choix stratégiques de l'entreprise et plus ces derniers risquent d'être efficaces et de produire les résultats souhaités sur la motivation, la productivité et surtout sur la satisfaction au travail des employés. Les régimes de rémunération variable doivent s'inscrire dans un cadre où les dirigeants seront formés pour qu'ils comprennent et ainsi puissent répondre aux questions de leur personnel (ISQ, 1996).

Le concept de rémunération variable comporte plusieurs avantages autant pour les employeurs que pour les employés. Pour les employeurs son utilisation se traduit par une

amélioration à long terme de la performance des firmes, un appui au recrutement ainsi qu'un facteur intéressant pour la rétention des cadres (Audet, 1992; St-Onge et al., 1996). En effet, des études rapportent que l'implantation d'un régime de participation des employés aux revenus augmentera la performance de leur entreprise de 15% à 25% (Richer et Laflamme, 1997). De plus, l'étude de Gerhart et Milkovich (1990), qui est mentionné dans la revue de la littérature de Richer et Laflamme (1997), note que pour chaque augmentation de 10% des bonis distribués, les compagnies enregistraient une hausse de 1.5% des retours sur leurs actifs.. Cependant, cette donnée ne nous permet pas de conclure à une relation significative entre le développement stratégique des organisations et le contenu de leurs programmes de rémunération (Richer et Laflamme, 1997). Pour ce qui est des employés, plusieurs croient en l'impact de la rémunération variable comme ayant un impact direct sur le niveau de satisfaction au travail des employés. Elle vient par le fait même soutenir les fondements de notre intérêt de recherche (Audet, 1992; St-Onge, 1993). En effet, le caractère incitatifs de plusieurs régimes de rémunération variable nous laisse croire qu'ils motivent davantage les employés à travailler plus ou mieux comparativement à l'impact de l'obtention d'un niveau de salaire qui ne dépend pas directement de leur performance (Audet, 1992; ISQ, 1996).

Le principe de rémunération variable permet un lien étroit entre les revenus et les coûts reliés à la rémunération et c'est pourquoi les employeurs y portent un si grand intérêt. (ISQ, 1996). Les régimes de rémunération variable doivent aussi respecter une certaine justice procédurale. C'est-à-dire que les employés qui en reçoivent doivent comprendre

d'où provient le montant de leur rémunération, comment il est calculé et sous quels principes il est remis. Rien de cela ne doit être fait de façon aléatoire (Audet, 1992). De plus, la présence de justice procédurale permet aux employés de comprendre la relation entre leur contribution et leur rétribution. La justice procédurale est un concept qui a été introduit par Thibault et Walker en 1975 qui soutenaient que les travailleurs devaient percevoir qu'il existait une égalité dans la perception des revenus accordés (Barling, 1992). Pour que le régime de rémunération variable soit perçu comme équitable, les employés doivent voir qu'il comporte une certaine justice procédurale mais il en est de même pour le principe de justice distributive qui doit aussi être présent. La justice distributive signifie qu'un montant stable est obtenu toujours pour la même performance de travail et non que le montant varie (Barling, 1992). Cependant, la rémunération variable ne va pas de pair avec la loi sur l'équité salariale. En effet, cette loi oblige les employeurs à donner des salaires égaux pour des emplois égaux. Compte tenu que dans un programme de rémunération variable on tente de faire en sorte que tous les emplois soit égaux et que seuls les salaires diffèrent selon les performances, c'est le contraire. Donc la rémunération variable doit s'instaurer dans un cadre d'équité mais elle ne correspond à la loi sur l'équité salariale.

Cependant, l'utilisation des régimes de rémunération variable comporte également certaines limites. En effet, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que la rémunération variable d'un employé doit être en lien avec les efforts qu'il fournit et donc sa performance dans le but d'améliorer sa satisfaction au travail. Le contraire peut entraîner des comportements non souhaités (Conference board, 2002; ISQ, 1996). Il ne faut pas

non plus passer sous silence l'impact de la mise en place d'un régime de rémunération variable sur les employés qui ne sont pas inclus donc pas récompensés par ce régime (Les Échos, 2004). Les dirigeants devront mettre en place des processus pour gérer ce type de mécontentement. Malgré tous les efforts déployés, il est parfois bien difficile de mesurer les impacts réels de la mise en place d'un plan de rémunération variable (Conference board, 2002). La rémunération variable peut aussi parfois susciter l'adoption de comportements non désirés. Les employés peuvent parfois être portés à s'engager davantage dans des comportements visant à maximiser leurs gains financiers tout en minimisant la somme de travail à accomplir. Ils peuvent aussi se soucier de produire plus au détriment de la qualité.

Globalement, les régimes de rémunération variable permettent d'améliorer la productivité, d'augmenter la satisfaction au travail des employés, et s'accordent avec les nouvelles philosophies de relations de travail basées sur le partenariat et le travail d'équipe (ISQ, 1996). Cependant, elles doivent avoir fait l'objet d'étude précises de la part de la compagnie avant d'être appliquées pour éviter le plus possible tous les comportements déviants qui pourraient suivre sa mise en application. Pour le moment, la majorité des écrits sur le sujet sont théorique et il y a donc de la place et surtout un intérêt pour effectuer des études dont les résultats seront importants et utiles pour les praticiens (Audet, 1992; St-Onge, 1993).

1.4 Cadre théorique

Plusieurs théories peuvent être utilisées pour étudier les liens entre la présence de la rémunération variable et la satisfaction au travail. Les deux théories que nous retenons sont celle de l'agence et celle du conflit industriel.

Les fondements de *la théorie de l'agence* (Bamberger et Meshoulan, 2000) repose sur le fait qu'il existe un contrat entre le principal (ou l'employeur) et un agent (ou un cadre, employé). C'est en fonction de ce contrat que l'agent se doit d'effectuer certaines actions ou tâches qui lui sont attribuées par le principal. Le tout se fait en échange d'une certaine rémunération et la majorité du temps sous la supervision du principal. Cependant, il existe un conflit d'intérêt jumelé à une divergence d'attitude entre les deux acteurs, soit le principal et l'agent, face au risque. En effet, le but de l'agent à travers ce contrat est de maximiser sa rémunération contrairement au but du principal qui est de maximiser ses profits. Cependant, compte tenu du fait qu'il existe un conflit d'intérêt entre le principal et l'agent, il devient primordial pour le principal de procéder à l'évaluation de la performance de l'agent. Le tout dans le but que l'agent remplisse de la meilleure façon possible les exigences du mandat qui lui fut confié et le tout dans le meilleur intérêt de la compagnie pour laquelle il travaille (ISQ, 1996; Bamberger et Meshoulan, 2000).

Cependant, des problèmes peuvent subvenir lorsque le principal éprouve de la difficulté à superviser directement le comportement de l'agent face aux tâches qui lui sont demandées. S'il n'est pas possible de superviser directement l'agent, la supervision peut

être supplantée par l'application d'un mode de rémunération qui lie la performance de l'agent à sa rémunération (ISQ, 1996). Les compagnies peuvent utiliser un régime de rémunération de bonis au mérite pour remplacer la supervision directe et ainsi économiser des coûts et ainsi réduire le conflit d'intérêt qui existe entre les deux acteurs. En utilisant un mode de rémunération variable, le principal est en mesure de contrôler la performance de l'agent et dans un même ordre d'idée, ce dernier n'obtient plus un même niveau de rémunération automatiquement comme auparavant. L'agent devient est responsabiliser sur l'importance de sa performance afin de toucher une meilleure rémunération.

Nous concluons donc que la théorie de l'agence fournit une explication claire et précise quant à la relation qui existe entre la présence de rémunération variable et la satisfaction au travail des employés. Si l'employé est performant, il touche une rémunération qui sera représentative de ses efforts et le tout sans avoir à se soumettre à la supervision directe et rapprochée de son cadre supérieur. Le tout aura donc un impact direct sur son niveau de satisfaction au travail.

Cette théorie s'applique directement à notre question de recherche. En contexte syndiqué, les augmentations de salaire s'obtiennent avec les années d'ancienneté. Comme la relation avec la performance du travailleur est moins présente, le niveau de satisfaction devrait être plus bas. Les employés reçoivent les mêmes augmentations de salaire et ce peu importe leur performance. En reliant la rémunération à la performance des travailleurs, on les rend davantage responsable du niveau de rémunération qu'ils

recevront. Les travailleurs performants seront satisfaits que l'on reconnaisse leur performance. De ce fait, leurs employeurs n'auront plus besoin d'effectuer un haut niveau de supervision pour s'assurer que le travail se fasse correctement. Le tout aura pour effet de diminuer le conflit qui pourrait exister entre le superviseur et ses employés.

La théorie du conflit industriel (Wheeler, 1985) met en évidence que l'action que prendra un travailleur est le résultat d'une insatisfaction au travail. L'utilisation de cette théorie est pertinente dans le cadre de notre recherche puisqu'elle nous permet de comprendre comment les travailleurs et l'employeur peuvent résoudre des sources d'insatisfaction chez les employés. La rémunération étant une source d'insatisfaction très courante, cette théorie nous aidera à comprendre comment la rémunération variable peut agir comme solution pour régler les insatisfactions du personnel face à leur salaire. De ce fait, en réglant les sources d'insatisfaction, on devrait assister à une hausse du niveau de satisfaction au travail. L'employeur est considéré comme le responsable de cette insatisfaction au travail. Nous en concluons donc que la perception d'équité est une source de satisfaction au travail pour les employés. Cette satisfaction se traduira donc par l'adhésion au syndicat en place ainsi que par la conservation de ce même syndicat au cœur de l'entreprise. L'action syndicale trouve son origine dans l'insatisfaction mais ne se termine pas lorsque la source de cette insatisfaction est corrigée.

La participation syndicale est dans ce cas considérée comme une action dirigée contre un employeur en réponse à une insatisfaction liée à son travail (Dupuis, 2003). Dans un contexte où un employeur désirerait avoir recours à un programme de rémunération

variable, l'implication et la participation du syndicat seraient une option gagnante. Le tout aurait pour effet d'améliorer sensiblement le revenu des travailleurs de façon juste et équitable. Par contre, le syndicat demeurerait tout de même présent car ce type de réalisation augmente la satisfaction au travail de ses membres ainsi que leur niveau de satisfaction envers le syndicat. De ce fait, ils voudront conserver ce mode de représentation qui semble défendre leurs intérêts selon leurs besoins.

Pour conclure, nous croyons que la théorie du conflit industriel (Wheeler, 1985), utilisée dans un contexte de rémunération variable aide à mieux comprendre comment un travailleur réagira face à un faible niveau de satisfaction. Cette théorie peut aussi servir les fins de notre recherche car la création d'un syndicat est souvent le résultat de cette insatisfaction. Les correctifs, tel que la création d'un mode de rémunération variable dans l'entreprise, passe souvent par la représentation effectuée par le syndicat auprès de l'employeur.

1.5 Problématique

Suite à notre revue de la littérature, nous constatons que plusieurs études traitent de la présence de rémunération variable dans les industries québécoises et canadiennes. De plus, plusieurs théories et modèle établissent clairement qu'il existe un lien entre la présence d'un régime de rémunération variable et le niveau de satisfaction au travail des individus concernés. Cependant, à notre connaissance aucune étude n'a encore traité de ce lien dans un contexte syndiqué.

La rémunération variable est aujourd'hui présente dans plusieurs secteurs économiques (ISQ, 1996). La littérature attribue à la rémunération variable différents effets bénéfiques à la fois pour les employés et pour les entreprises. Les effets bénéfiques pour les employés seraient principalement au niveau de leur motivation et leurs attitudes, leur emploi et l'organisation dans laquelle ils opèrent. De plus, la rémunération variable a des effets positifs sur l'organisation car, elle faciliterait le recrutement des employés et aurait un impact sur les indicateurs de comportements tel que le taux de roulement et l'absence au travail, de même que sur la performance organisationnelle mesurée par des indicateurs tel que la productivité (ISQ, 1996; St-Onge 1993). Les différents systèmes de rémunération variable peuvent occasionner un transfert des risques vers les employés et peuvent également amener une dégradation des avantages sociaux. Cependant, le vrai risque encouru par les employés est relativement mineur. De plus, il est difficile de savoir si le montant des primes offertes aux employés pourrait venir contrebalancer la perte relative en avantages sociaux (ISQ, 1996).

Comme nous le mentionnions précédemment, la présence d'un syndicat dans une entreprise va automatiquement influencer la gestion de la rémunération qui y est faite (Richer, 1997). De ce fait, certains chercheurs relatent que depuis 20 ans, les travaux démontrent clairement qu'il existe une différence entre le niveau de satisfaction des employés syndiqués versus ceux qui ne le sont pas. En effet, il existe une relation entre la présence d'un syndicat et le niveau de satisfaction au travail. Cependant, le consensus qui existait jadis sur le fait que la présence d'un syndicat faisait baisser le taux de satisfaction

dans une entreprise commence à être critiqué. En effet, les travaux de Renaud (2002) ont réussi à prouver quand contrôlant certains déterminants des conditions de travail, cette relation tendait à s'inverser. Les syndicats n'ayant aucun intérêt à ce que leurs membres demeurent insatisfaits. De plus, ces mêmes syndicats qui autrefois rejetaient toutes formes de régimes de rémunération variable du revers de la main, doivent commencer à s'y intéresser sérieusement. Ces régimes sont souvent pour eux la seule option pour améliorer les conditions salariales de leurs membres alors ils se doivent de se repositionner face à cette question.

Ce mémoire vise donc à répondre à la question de recherche suivante : **Comment s'articule le lien, en contexte syndiqué, entre la présence de rémunération variable et le niveau de satisfaction des employés qui en reçoivent?** Nous avons choisi de nous intéresser à cette question, car elle est énormément d'actualité. La croissance des différents modes de rémunération variable observée depuis quelques années prouve que les changements de la société vont dans ce sens. Effectivement, l'ouverture des marchés mondiaux place nos entreprises devant de grands défis en matière de gestion. C'est surtout le cas en matière de gestion des coûts. Les dirigeants devront donc travailler de concert avec les syndicats présents dans leurs entreprises pour retenir leurs bons employés et également leurs offrir des conditions salariales intéressantes selon leurs moyens. Encore une fois, c'est en étudiant plus en détails les déterminants de la satisfaction en contexte syndiqué que nous arriverons à mieux comprendre les aboutissants de ces défis.

CHAPITRE 2

MODÈLE D'ANALYSE

Dans ce chapitre, nous présentons le modèle d'analyse utilisé pour étudier le lien unissant la présence de rémunération variable et la satisfaction au travail en contexte syndiqué. Par la suite, nous présentons notre cadre opératoire et nos hypothèses de recherche.

2.1 Le modèle d'analyse

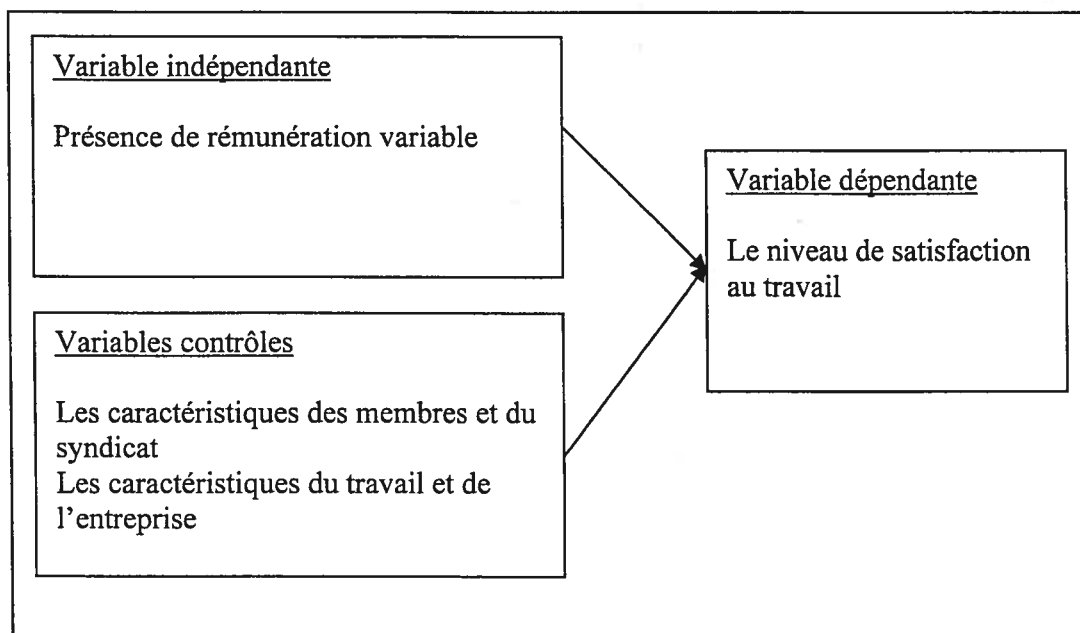
Le modèle d'analyse que nous vous présentons comprend trois types de variables soit : une variable indépendante, une variable dépendante ainsi que des variables dites de contrôle. Nous tenterons de comprendre comment la présence de rémunération variable (variable indépendante) influence le niveau de satisfaction au travail (variable dépendante). Nous avons choisi nos variables de contrôle en fonction de la littérature que nous avons consultée. Cependant, toutes ces variables ont un effet sur le niveau de satisfaction au travail des individus. Elles sont importantes puisqu'elles nous permettront d'isoler l'effet de notre variable indépendante sur notre variable dépendante. Notre modèle stipule qu'il existe un lien direct entre la présence de rémunération variable et le niveau de satisfaction des individus en reçoivent. Nous avons décidé de concevoir notre modèle d'analyse en fonction des relations que nous avons observées dans le cadre de notre revue de la littérature.

La rémunération variable est la variable indépendante du modèle, car certains chercheurs tel que Audet (1992) et St-Onge (1993) la considère comme faisant partie des variables qui influencent le niveau de satisfaction au travail des employés. Cependant, leurs

travaux n'ont pas tenté d'isoler son effet. En la plaçant comme variable indépendante dans notre modèle d'analyse et en l'isolant, c'est ce que nous tenterons de faire.

Les variables de contrôles contenues dans le modèle sont nommées autrement que dans notre revue de littérature. Il en est ainsi puisque dans notre modèle d'analyse ces mêmes variables sont appliquées au niveau des centrales syndicales et non pas au niveau individuel. Cependant, elles résument les déterminants que nous devons contrôler compte tenu de leur impact sur le niveau de satisfaction au travail des syndiqués.

Figure 2 : Le modèle d'analyse



2.2 Le cadre opératoire

Pour opérationnaliser le modèle d'analyse, nous avons construit un cadre opératoire. Lorsque possible, nous avons divisé chacun des concepts de notre modèle d'analyse en dimensions, en composantes et finalement en indicateurs. Certains des concepts sont reliés à des indicateurs sans pour autant avoir de dimensions et de composantes. Le tout nous permettra de mesurer empiriquement le lien entre la présence de rémunération variable et le niveau de satisfaction au travail des employés syndiqués du secteur privé au Québec. Vous constatez que les variables de nos tableaux ne représentent pas toutes celles dont nous avons fait mention dans notre revue de la littérature. Nous sommes contraints d'utiliser les variables utilisées dans le cadre du questionnaire placé à l'Annexe 1, car nous travaillons à partir d'une base de données secondaires.

Le Tableau 1 représente l'opérationnalisation de la satisfaction au travail. Le concept de satisfaction au travail s'explique selon deux dimensions soit intrinsèque et extrinsèque. Ces deux dimensions seront utilisées dans le traitement statistique des données. La dimension intrinsèque est composée de cinq composantes : la satisfaction face au contenu de la tâche, la satisfaction face à l'entente entre les collègues, la satisfaction face à l'entente avec le supérieur, la satisfaction face au climat de travail et la satisfaction face à la possibilité d'organiser son travail. La dimension extrinsèque comprend deux composantes : la satisfaction face au salaire et la satisfaction face aux avantages sociaux.

Tableau 1 : L'opérationnalisation de la satisfaction au travail

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
La satisfaction au travail	La satisfaction Intrinsèque	Satisfaction face à la tâche	Dans quelle mesure vos membres sont-ils satisfaits du contenu de leur tâches ? Tout à fait insatisfait à Tout à fait satisfait
		Satisfaction face à l'entente entre les collègues	Dans quelle mesure vos membres sont-ils satisfaits de l'entente entre les collègues? Tout à fait insatisfait à Tout à fait satisfait
		Satisfaction face à l'entente avec le supérieur	Dans quelle mesure vos membres sont-ils satisfaits de l'entente avec le supérieur ? Tout à fait insatisfait à Tout à fait satisfait
		Satisfaction face au climat de travail	Dans quelle mesure vos membres sont-ils satisfaits du climat de travail qui règne dans l'établissement ? Tout à fait insatisfait à Tout à fait satisfait
		Satisfaction face à l'organisation du travail	Dans quelle mesure vos membres sont-ils satisfaits de la possibilité d'organiser eux-mêmes leur travail? Tout à fait insatisfait à Tout à fait satisfait
	La satisfaction Extrinsèque	Satisfaction face au salaire	Dans quelle mesure vos membres sont-ils satisfaits du salaire qu'ils reçoivent? Tout à fait insatisfait à Tout à fait satisfait
		Satisfaction face aux avantages sociaux	Dans quelle mesure vos membres sont-ils satisfaits des avantages sociaux dont ils profitent ? Tout à fait insatisfait à Tout à fait satisfait

L'opérationnalisation de la rémunération variable est représentée dans le Tableau 2. Elle comporte deux dimensions : individuelle et collective. La présence ou l'absence de l'une de ces deux dimensions sera utilisée dans le traitement statistique des données. La dimension individuelle comprend trois composantes : les bonis au mérite, la rémunération à la pièce et la rémunération à la commission. La dimension collective comporte quatre

composantes : le partage des bénéfices, le partage des gains de production, la participation au capital-action et les bonis d'équipe. Chaque composante est reflétée par un indicateur qui indique la présence ou l'absence d'un régime de rémunération variable.

Tableau 2 : L'opérationnalisation de la rémunération variable

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
La rémunération variable	Individuelle	Bonis au mérite	Présence / Absence
		À la pièce	
		À la commission	
	Collective	Partage des bénéfices	
		Partage des gains de productivité	
		Participation au capital-action	
		Bonis d'équipe	

Passons maintenant à l'opérationnalisation des caractéristiques du syndicat local et de ses membres et aux caractéristiques du travail et de l'entreprise. Les caractéristiques du syndicat local et de ses membres sont présentées au Tableau 3 et comprennent quatre concepts : l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et la taille du syndicat.

Tableau 3: L'opérationnalisation des caractéristiques du syndicat local et de ses membres

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Âge			Quelle est la moyenne d'âge de vos membres? (Années)
Sexe			Quel est le pourcentage de femmes? (Pourcentage)
Niveau de scolarité			Pourcentage des membres ayant des études post-secondaires? (Pourcentage)
Taille du syndicat			Au total, combien y-a-t-il de membres dans votre syndicat local? (Chiffre)

Le Tableau 4 opérationnalise les caractéristiques du travail et l'entreprise. Pour ce faire, nous utilisons trois concepts : le secteur d'activité, l'organisation du travail et l'approche de confrontation pour régler les conflits. Le secteur d'activité est représenté par l'indicateur d'appartenance au secteur manufacturier. L'organisation du travail comporte neuf composantes : la présence d'équipe semi-autonomes ou autonomes, la présence de rotation d'emplois ou de postes, la présence d'un partage de postes, la présence de groupes de résolution de conflits, la présence de télé-travail, la présence d'horaire de travail ou de semaine comprimée, la présence d'un horaire de travail flexible, la présence de travail d'équipe et l'importance accordée à la qualité.

Tous les indicateurs sont tirés du questionnaire de Renaud intitulé « Étude auprès des syndicats locaux du secteur privé de la CSN sur la rémunération variable et les avantages sociaux ». Ce questionnaire est placé à l'Annexe 2 de ce mémoire. Pour des raisons de

rigueur nous avons décidé d'inclure le questionnaire en entier, mais seulement une partie est utilisée.

Tableau 4 : L'opérationnalisation des caractéristiques du travail et de l'entreprise

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Secteur d'activité			Manufacturier ou autre
Organisation flexible du travail		Équipe autonome ou semi-autonome	Oui/Non
		Rotations d'emplois ou de postes	Oui/Non
		Partage de postes	Oui/Non
		Groupes de résolution de conflits	Oui/Non
		Télé-travail	Oui/Non
		Horaire de travail comprimé	Oui/Non
		Horaire de travail flexible	Oui/Non
		Travail d'équipe	Oui/Non
		Importance de la qualité	Oui/Non
Approche de confrontation pour régler les conflits		Approche générale de négociation	Coopération jusqu'à confrontation

2.3 Les hypothèses

L'intérêt pour améliorer la compréhension de l'influence de la présence d'un régime de rémunération variable sur le niveau de satisfaction au travail d'employés syndiqués est énormément d'actualité. Les syndicats doivent faire face, tout comme les entreprises, à des situations économiques qui se modifient de plus en plus vite. Ils se doivent donc de bien comprendre l'influence des modes de rémunération de plus en plus utilisés sur la satisfaction au travail de leurs membres.

Dans le but de répondre à notre question de recherche nous formulons donc quatre hypothèses. Les hypothèses que nous formulons concernent exclusivement les variables centrales de notre modèle soit l'influence de la présence de rémunération variable collective et/ou individuelle sur la satisfaction au travail intrinsèque et/ou extrinsèque. Ainsi, nous émettrons quatre hypothèses car la présence de rémunération variable individuelle et/ou collective ne vient pas influencer de la même façon les dimensions intrinsèques et/ou extrinsèques constituant la satisfaction au travail (Larouche, 1977)

H1 : La présence de rémunération variable individuelle diminue le niveau de satisfaction extrinsèque des employés en contexte syndiqué.

H2 : La présence de rémunération variable collective augmente le niveau de satisfaction extrinsèque des employés en contexte syndiqué.

H3 : La présence de rémunération variable individuelle diminue le niveau de satisfaction intrinsèque des employés en contexte syndiqué.

H4 : La présence de rémunération variable collective augmente le niveau de satisfaction intrinsèque des employés en contexte syndiqué.

Les hypothèses 1 et 3 concernent la présence de rémunération variable individuelle. Nous soutenons qu'elle aura un impact négatif sur la satisfaction extrinsèque et la satisfaction intrinsèque des travailleurs. Cette dimension de la rémunération variable individualise les salaires des employés syndiqués, ce qui va à l'encontre de la philosophie syndicale d'uniformisation salariale. Si l'on se base sur la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985), l'utilisation de ce mode de rémunération viendra probablement créer de la compétition entre les syndiqués qui sera une source d'insatisfaction chez les travailleurs. De plus, la rémunération individuelle nécessite souvent une évaluation de la performance des travailleurs et donc un plus haut niveau de supervision. Le tout, selon la théorie l'agence viendrait augmenter les conflits entre le principal (employeur) et l'agent (employé), venant ainsi diminuer le niveau de satisfaction au travail des syndiqués.

Les hypothèses 2 et 4 concernent la rémunération variable collective. Nous soutenons qu'elle a un impact positif sur le niveau de satisfaction extrinsèque et le niveau de satisfaction intrinsèque des travailleurs syndiqués. Cette dimension de la rémunération variable vise à récompenser collectivement la performance des travailleurs. Cela correspond davantage à la philosophie dominante des syndicats ce qui fait que les

membres seront plus satisfaits de ces programmes voyant que le syndicat est d'accord. En récompensant collectivement un groupe de travailleurs, le niveau de supervision n'est plus le même que lorsqu'il faut évaluer la performance de chacun. Le niveau de supervision diminue ce qui selon la théorie de l'agence réduit les tensions entre employeur et syndiqués. Comme il y a moins de tensions, les employés sont donc plus satisfaits au travail. De plus, les travailleurs auront une perception d'équité dans le fait que l'employeur accorde une rémunération supplémentaire à un groupe de syndiqués offrant de meilleures performances plutôt qu'à des individus. Une perception d'équité vient, selon la théorie du conflit industriel, augmenter le niveau de satisfaction au travail des syndiqués.

Les hypothèses que nous formulons ici sont vérifiables empiriquement puisque les concepts qu'elles contiennent ont été définis et sont tous rattachés à des indicateurs. Nos hypothèses possèdent un caractère de généralité. Ainsi, elles peuvent être testées indéfiniment. Finalement, il nous est possible de formuler un énoncé contraire à chacune de nos hypothèses de recherche. C'est grâce à la vérification empirique de nos hypothèses que nous pourrons répondre à notre question de recherche. Dans le prochain chapitre, nous expliquerons la méthodologie que nous utiliserons afin de vérifier empiriquement nos hypothèses de recherche.

CHAPITRE 3

LA MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre contient trois sections différentes. Il y sera question de la cueillette de données, des mesures utilisées et des tests statistiques appliqués.

3.1 La cueillette de données

Nos quatre hypothèses de recherche seront confirmées ou infirmées empiriquement à l'aide d'une base de données secondaires. Cette base de données provient de l'enquête réalisée par Monsieur Stéphane Renaud, professeur à l'École des relations industrielles à l'Université de Montréal, en 2002. Elle portait sur la rémunération variable et les avantages sociaux des syndicats locaux de la CSN. Le but de sa recherche était d'identifier l'étendue de la rémunération variable à l'intérieur des syndicats locaux de la CSN. Il voulait également obtenir les impacts potentiels de cette étendue. De notre côté, c'est davantage les impacts reliés à sa présence qui nous intéresse.

Ces données secondaires furent recueillies grâce à l'envoi de 894 questionnaires par la poste. Dès 894 questionnaires envoyés, 234 questionnaires utilisables ont été retournés, pour un taux de réponse de 26 %. Renaud a pu compter sur la collaboration des dirigeants de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) pour mener à bien son enquête. Les dirigeants de la CSN lui ont permis de sonder tous les syndicats locaux de quatre fédérations du secteur privé soit la Fédération nationale des communications (93), la Fédération des travailleurs et des travailleuses du papier et de la forêt (157), la Fédération du commerce (453) et la Fédération de la métallurgie (191).

La population de notre recherche est l'ensemble des syndicats locaux qui oeuvrent dans le secteur privé au Québec. De ce fait, notre unité d'analyse sera donc un syndicat local oeuvrant dans le secteur privé au Québec.

Le questionnaire utilisé a été validé et d'autres travaux de recherches publiées se sont basés sur lui. Notre base de données se limite aux fédérations affiliées à la CSN. Cependant, nous croyons que comme la CSN représente un vaste éventail de travailleurs, les résultats que nous obtiendrons suite à nos analyses sont facilement généralisables à l'ensemble des syndicats locaux du secteur privé au Québec. En effet, la CSN est présente dans tous les secteurs d'activités. De plus, les fédérations syndicales qui ont répondu oeuvrent aussi dans des secteurs bien différents les uns des autres.

3.2 Les mesures

La satisfaction au travail est mesurée à l'aide de deux variables. La première variable est la satisfaction intrinsèque. Elle est mesurée grâce à cinq énoncés : dans quelle mesure vos membres sont-ils satisfaits du contenu de leurs tâches, dans quelle mesure vos membres sont-ils satisfaits de l'entente entre les collègues, dans quelle mesure vos membres sont-ils satisfaits de l'entente avec le supérieur, dans quelle mesure vos membres sont-ils satisfaits du climat de travail qui règne dans l'établissement et dans quelle mesure vos membres sont-ils satisfaits de la possibilité d'organiser eux-mêmes leur travail. La deuxième variable est la satisfaction extrinsèque. Elle est mesurée grâce à deux énoncés : dans quelle mesure vos membres sont-ils satisfaits du salaire qu'ils reçoivent et dans

quelle mesure vos membres sont-ils satisfaits des avantages sociaux dont ils profitent. Pour chacun de ces énoncés, les répondants devaient inscrire une note de 1 à 7. La note 1 signifiait que leurs membres étaient *tout à fait insatisfait*, la note 2 que les membres étaient *assez insatisfait*, la note 3 que les membres étaient *un peu insatisfait*, la note 4 que les membres étaient *ni insatisfait ni satisfait*, la note 5 que les membres étaient *un peu satisfait*, la note 6 que les membres étaient *assez satisfait* et la note 7 que les membres *tout à fait satisfait*. Pour obtenir le niveau de satisfaction intrinsèque nous additionnons le résultat obtenu pour chacun des énoncés puis nous divisons le résultat par cinq (le nombre d'énoncés). Pour obtenir le niveau de satisfaction extrinsèque nous additionnons le résultat obtenu pour chacun des énoncés puis nous divisons le résultat par deux (le nombre d'énoncés).

La présence de rémunération variable est mesurée à l'aide de deux variables dichotomiques. La première est la présence de rémunération variable individuelle mesurée d'un ou des programmes suivants : les bonis au mérite, la rémunération à la pièce et la rémunération à la commission. La variable dichotomique ou la présence de rémunération variable individuelle est codée 1 si les répondants rapportent avoir minimalement un des programmes précédents et 0 autrement. La deuxième est la présence de rémunération variable collective mesurée par la présence d'un ou des programmes suivants : le partage des bénéfices, le partage des gains de productivité, la participation au capital-action et les bonis d'équipe. La variable dichotomique ou la présence de rémunération variable collective est codée 1 si les répondants rapportent avoir minimalement un des programmes précédents et 0 autrement.

Passons maintenant aux variables de contrôle. Elles sont divisées en deux groupes, celui qui concerne les caractéristiques du syndicat local et de ses membres et celui regroupant les caractéristiques du travail et de l'entreprise.

Les caractéristiques du syndicat local et de ses membres regroupent l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et la taille du syndicat. La variable âge correspond à la moyenne d'âge des membres. La variable sexe est mesurée en utilisant le pourcentage de femmes dans chacun des syndicats. La variable niveau de scolarité correspond au pourcentage de membres ayant terminé des études post-secondaires. La variable taille du syndicat correspond au nombre de membres dans le syndicat local.

Les caractéristiques du travail et de l'entreprise regroupent le secteur d'activités et l'organisation du travail. Nous avons créé une variable dichotomique pour le secteur d'activité qui représente le secteur manufacturier. Les répondants qui se trouvent dans une entreprise du secteur manufacturier sont codés 1 et ceux des autres secteurs sont codés 0. La variable organisation flexible du travail est mesurée en fonction de neuf formes d'organisation flexibles du travail. Les répondants devaient mentionner si chacune étaient présente ou absente. Les neuf formes d'organisation flexible du travail sont : les équipes autonomes ou semi-autonomes, la rotation d'emplois ou de postes, le partage de postes, les groupes de réduction de conflits, la présence de télé-travail, un horaire de travail flexible, du travail d'équipe et l'importance de la qualité. Chaque fois qu'une forme est présente nous indiquons 1 et 0 si elle est absente. Nous avons additionné les résultats pour chaque forme afin de créer une variable d'organisation du

travail flexible. Plus le score est élevé et plus nous sommes en présence d'une entreprise où il y a de l'organisation flexible du travail. Nous obtenons échelle allant de 0 à 9. La variable approche de confrontation pour régler les conflits est évaluée à l'aide d'une échelle graduée de 1 à 7. Le stade 1 correspond à une *attitude de coopération et de conciliation* entre le syndicat et l'employeur. Le stade 7 correspond à une *attitude de confrontation* entre l'employeur et le syndicat.

3.3 Les tests statistiques

Cette section fait état des analyses statistiques que nous avons utilisées pour vérifier nos hypothèses de recherche.

Nos premières analyses sont basées sur le T de Student. Elles servent à évaluer si le fait de recevoir de la rémunération variable individuelle influence le niveau de satisfaction extrinsèque et intrinsèque des syndiqués. Elles nous permettent également de constater si les programmes de rémunération variable collectifs sont en lien avec le niveau de satisfaction extrinsèque et intrinsèque des syndiqués. Pour ce faire nous comparons la moyenne de satisfaction extrinsèque des syndiqués qui reçoivent de la rémunération variable individuelle avec celle des syndiqués qui ne reçoivent aucune rémunération variable. Ensuite, nous faisons la même comparaison avec la satisfaction intrinsèque. Par la suite, nous comparons la moyenne de satisfaction extrinsèque des syndiqués qui reçoivent de la rémunération variable collective avec celle des syndiqués qui ne reçoivent

aucune forme de rémunération variable. Finalement, nous répétons l'opération avec le niveau de satisfaction intrinsèque des syndiqués.

Nos analyses multivariées sont effectuées grâce à une régression hiérarchique basée sur la méthode des moindres carrés. Cette technique nous permet d'isoler l'effet de la rémunération variable individuelle et de la rémunération variable collective sur le niveau de satisfaction extrinsèque et intrinsèque des syndiqués tout en tenant constant les autres variables pouvant les affecter. De plus, l'analyse de régression hiérarchique permet d'identifier le sens et la force de l'association entre nos deux modes de rémunération variable (individuels et collectifs) et la satisfaction extrinsèque et intrinsèque des syndiqués. Elle nous permet aussi d'identifier la contribution relative de la rémunération variable pour expliquer le niveau de satisfaction extrinsèque et intrinsèque des syndiqués.

Ces différents tests nous aideront à vérifier empiriquement nos hypothèses de travail. Le tout nous permettra également de vérifier dans quelle mesure notre modèle de recherche est efficace pour expliquer la satisfaction au travail et s'il est généralisable à l'ensemble des syndicats du secteur privé au Québec.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre présente nos résultats de recherche ainsi que la discussion qui s'y rattache. Nous y présentons une analyse univariée. Il s'agit de la description de toutes les variables à l'étude. Nous continuons en présentant les analyses bivariées. Ces analyses sont effectuées à partir de quatre tests de différence de moyennes : premièrement entre la présence de rémunération variable individuelle et la satisfaction extrinsèque, deuxièmement entre la présence de rémunération variable collective et la satisfaction extrinsèque, troisièmement entre la présence de rémunération variable individuelle et la satisfaction intrinsèque et finalement entre la présence de rémunération variable collective et la satisfaction intrinsèque. Par la suite, vous trouverez nos analyses multivariées. Nous vous présentons et discutons les résultats des régressions hiérarchiques sur le niveau de satisfaction au travail des employés syndiqués.

Nos résultats sont confrontés à la littérature existante ainsi qu'aux différentes hypothèses qui découlent de notre modèle d'analyse. Notre analyse des résultats se fera en fonction des quatre hypothèses que nous mentionnions précédemment. Nous croyons que la présence de rémunération variable individuelle a un effet négatif sur le niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués et que la présence de rémunération variable collective influence positivement le niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués. Nous croyons également que la présence de rémunération variable individuelle est liée négativement au niveau de satisfaction intrinsèque des syndiqués et que la présence de rémunération variable collective influence positivement le niveau de satisfaction

intrinsèque des syndiqués. Selon nos hypothèses, nous croyons qu'il est important de faire une distinction entre ces deux concepts puisque nous supposons que la présence de rémunération variable a un effet différencié sur chacun

4.1 Analyses descriptives

Nous avons regroupé les moyennes, les écarts-types, les minima et les maxima de toutes nos variables à l'étude dans le Tableau 5. Nous avons également placé à l'Annexe 2 la matrice de corrélations de toutes les variables à l'étude. Prenez note que notre matrice ne contient aucune corrélation trop élevée qui indiquerait des problèmes de multicollinéarité.

Tableau 5 : Moyenne, écarts-types, minima et maxima des variables à l'étude

	Moyenne	Écarts-types	Minima	Maxima	N
Variables dépendantes					
Satisfaction Extrinsèque	4.378	1.570	1	7	226
Satisfaction Intrinsèque	4.554	1.231	1.40	7	225
Variables indépendantes					
Présence de rémunération variable individuelle	0.140	0.345	0	1	233
Présence de rémunération variable collective	0.290	0.455	0	1	234
Variables de contrôle					
Moyenne d'âge des membres	39.140	5.900	20	55	225
Pourcentage de femmes dans le syndicat	33.620	35.292	0	100	229
Pourcentage membres avec études post-secondaires	42.770	31.981	0	100	203
Nombre de membres dans le syndicat	105.250	152.534	4	1500	228
Secteur manufacturier	0.56	0.497	0	1	234
Organisation flexible du travail	3.50	1.526	0	8	234
Approche confrontation pour régler conflits	3.10	1.518	1	7	229

Les deux premières variables sont nos deux variables dépendantes, soit la satisfaction extrinsèque et la satisfaction intrinsèque. Les moyennes du niveau de satisfaction extrinsèque (4.378) et du niveau de satisfaction intrinsèque (4.554) indiquent que les répondants sont entre *ni insatisfaits ni satisfaits* et *un peu satisfaits*. Ces résultats nous apparaissent normaux puisqu'ils sont du même ordre que ceux obtenus par Renaud (2002) et Freeman et Medoff (1984) en contexte syndiqué. Ils obtenaient un résultat de 3.358 sur une échelle de 4 ce qui correspond à un niveau un peu satisfait. Le niveau de

satisfaction intrinsèque est en moyenne un peu plus élevé que le niveau de satisfaction extrinsèque chez les syndiqués.

Les variables suivantes, dans le Tableau 5, sont les variables indépendantes. Il s'agit de la présence de programmes individuels de rémunération variable et de la présence de programmes collectifs de rémunération variable. Nos résultats démontrent que 14% des répondants confirment la présence d'une forme de rémunération variable individuelle. Nous avons aussi trouvé que 29% des répondants mentionnent que leurs membres reçoivent une forme de rémunération variable collective. Ces résultats confirment ce que nous pensions quant au fait que les programmes de rémunération variable collectifs sont beaucoup plus présents que les programmes de nature individuelle dans les entreprises syndiquées au Québec (Hynes, 2002). Il en est ainsi puisque les régimes de rémunération collectifs s'adressent à un groupe de travailleurs syndiqués et individualisent moins leur rémunération. C'est un des objectifs des syndicats. Si nous additionnons le pourcentage de syndicat ayant répondu que leurs membres reçoivent une forme de rémunération variable individuelle (14%) ou collective (29%), nous pouvons conclure que 37% et non 43% des syndicats ont des membres qui reçoivent de la rémunération variable. Ceci indique que certains syndicats de notre échantillon ont des membres qui reçoivent à la fois de la rémunération variable individuelle et de la rémunération variable collective. Nous pouvons donc en conclure que plus du tiers des syndicats au Québec ont négocié pour obtenir une forme de rémunération variable que se soit individuelle ou collective. Cette donnée est inférieure à celle qui est présentée dans le document de l'ISQ (2000) qui indique que 50 % des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec ont une forme

de rémunération variable toutes formes confondues. Par contre, ce résultat ne précisait pas à quelles catégories de travailleurs s'adressent ces programmes. Donc, on ne sait pas si les régimes de rémunération variable étaient destinés aux syndiqués ou aux cadres et aux professionnels.

La moyenne d'âge rapportée par les syndicats quant à leurs membres est environ 39 ans. Les résultats indiquent aussi que les syndicats ayant répondu au sondage comptent en moyenne 34% de femmes ce qui confirme la tendance voulant que les femmes soient moins syndiquées que les hommes (Freeman et Medoff, 1984). Le pourcentage de membres féminins varie d'un syndicat à l'autre selon le secteur d'activité dans lequel il se trouve.

Nos résultats indiquent qu'en moyenne, 57% des membres des syndicats ayant répondu au sondage possèdent un niveau de scolarité inférieur au niveau post-secondaire. Les membres de ces syndicats sont donc en général moins scolarisés. Ce pourcentage est représentatif du niveau de scolarité des travailleurs syndiqués du secteur privé au Québec (Freeman et Medoff, 1984)

Les syndicats consultés dans le cadre du questionnaire comptent en moyenne environ 105 membres. De plus, 56% des répondants de notre échantillon oeuvrent dans le secteur manufacturier. Ce résultat est normal, car le secteur manufacturier a été un des bastions de la syndicalisation (Freeman et Medoff, 1984). Pour ce qui est de la variable organisation flexible du travail, on note en moyenne 3.5 formes parmi les 9 proposées.

Dans notre tableau, la variable approche de confrontation pour régler les conflits à obtenu une moyenne de 3.10, ce qui signifie que la plupart des syndicats concernés par notre étude adoptent une approche plus près de la coopération que de la confrontation.

En conclusion, les résultats que nous obtenons sont conformes à la littérature existante. Le tout nous porte à croire que notre échantillon est représentatif de la réalité syndicale du secteur privé au Québec. La validité de nos données semble suffisante pour permettre une généralisation à l'ensemble de notre population à l'étude soit l'ensemble des syndicats locaux qui oeuvrent dans le secteur privé au Québec.

4.2 Analyses de différence de moyennes (T de Student) sur la satisfaction au travail

Le Tableau 6, affiche les résultats des tests de différence de moyennes (T de Student) sur le niveau de satisfaction au travail des employés syndiqués en présence de programmes de rémunération variable.

Tableau 6 : Analyse de différence de moyennes de la satisfaction au travail selon la présence de la rémunération variable individuelle et collective

	Satisfaction Extrinsèque	Satisfaction intrinsèque
Rémunération variable individuelle	3.871	4.361
Aucune	4.467	4.585
T de Student présence	1.889 **	0.860
N	225	224
Rémunération variable collective	4.742	4.526
Aucune	4.228	4.565
T de student présence	- 2.490 ***	0.212
N	226	225

*, **, *** = respectivement significatif aux niveaux de 0,1, 0,05, et 0,01 pour un test à un extrémité

Nos résultats démontrent que le niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués touchant une forme individuelle de rémunération variable (3.871) est moins élevé que le niveau de satisfaction extrinsèque de ceux qui ne touchent aucune forme de rémunération variable (4.467). Ce test nous permet d'affirmer qu'il existe un écart significatif entre ces deux moyennes ($p < 0.05$). Ce résultat confirme provisoirement notre H1 qui stipule que la présence de rémunération variable individuelle diminue le niveau de satisfaction extrinsèque des employés en contexte syndiqué.

Nos analyses indiquent que le niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués qui touchent une forme collective de rémunération variable (4.742) est supérieur à celui de ceux qui n'en reçoivent pas (4.228). Ce test nous permet de d'affirmer qu'il existe un écart significatif entre ces deux moyennes ($p < 0.01$). Ce résultat confirme provisoirement

notre H2 qui stipule que la présence de rémunération variable collective augmente le niveau de satisfaction extrinsèque des employés en contexte syndiqué.

Notre tableau indique que le niveau de satisfaction intrinsèque des syndiqués qui reçoivent une forme individuelle de rémunération variable (4.361) est légèrement inférieur à celui de ceux qui n'en reçoivent pas (4.585). Cependant, le test T de Student n'est pas significatif ($p > 0.1$) et nous ne pouvons conclure à une différence de moyenne entre ces deux groupes. Ceci vient infirmer provisoirement notre H3 qui stipule que la présence de rémunération variable individuelle diminue le niveau de satisfaction intrinsèque des employés en contexte syndiqué.

Nos résultats montrent que le niveau de satisfaction intrinsèque des syndiqués qui reçoivent une forme collective de rémunération variable (4.526) est légèrement inférieur à celui de ceux qui n'en reçoivent pas (4.565). Cependant, le test T de Student n'est pas significatif ($p > 0.1$) et nous ne pouvons conclure à une différence de moyenne entre ces deux groupes. Ceci vient infirmer provisoirement notre H4 qui stipule que la présence de rémunération variable collective augmente le niveau de satisfaction intrinsèque des employés en contexte syndiqué.

Ces tests font ressortir que la présence de rémunération variable est liée uniquement à la satisfaction extrinsèque. Elle n'est pas liée à la satisfaction intrinsèque. En effet, les

syndiqués qui reçoivent une forme de rémunération variable individuelle rapportent un niveau de satisfaction extrinsèque plus bas que ceux qui ne touchent aucune forme de rémunération variable. De plus, les syndiqués qui touchent une forme de rémunération variable collective expérimentent un niveau de satisfaction extrinsèque plus élevé que ceux qui ne reçoivent aucune forme de rémunération variable. Ces conclusions provisoires tendent à confirmer deux de nos quatre hypothèses. Cependant, les analyses de différences de moyennes sont limitées, car elles ne tiennent pas compte de l'effet des autres variables que nous avons identifiées comme ayant un impact sur le niveau de satisfaction extrinsèque et intrinsèque. Nous devons donc procéder à des analyses statistiques plus rigoureuses.

Pour ce faire, la section suivante présente les résultats des analyses de régressions hiérarchiques. Elles nous permettent d'illustrer l'impact de la rémunération variable et celle des autres facteurs propres à la satisfaction au travail.

4.3 Les analyses multivariées de la satisfaction au travail

Le Tableau 7 contient les résultats des régressions hiérarchiques sur la satisfaction extrinsèque et la satisfaction intrinsèque. Ces régressions sont basées sur la méthode des moindres carrés. Nous rapportons les coefficients de régressions standardisées. Selon leur ampleur, les coefficients de régression standardisés permettent de classer les variables

explicatives selon leur contribution relative pour expliquer le niveau de satisfaction au travail extrinsèque ou intrinsèque. Notre modèle explique 14% de la variance observée lorsque nous mesurons la satisfaction extrinsèque et également près de 14% de la variance quand il est question de la satisfaction intrinsèque. Ces deux résultats indiquent que notre modèle s'applique bien à la réalité de nos données empiriques. De tels résultats nous permettent de conclure que la présence de rémunération variable, les caractéristiques des membres et du syndicat et les caractéristiques du travail et de l'entreprise expliquent correctement le niveau de satisfaction extrinsèque et intrinsèque des syndiqués. L'ajout de nos deux variables indépendantes (la présence de rémunération variable individuelle et la présence de rémunération variable collective) contribue significativement à faire augmenter le niveau de variance expliqué de la satisfaction extrinsèque. L'ajout des deux formes de rémunération variable fait augmenter de 2.3% ($p < 0.05$) la variance expliquée de la satisfaction extrinsèque. Par contre, cela n'a aucun impact pour ce qui est de la satisfaction intrinsèque.

Tableau 7 : Régressions hiérarchiques entre la rémunération variable et la satisfaction extrinsèque et intrinsèque (coefficients standardisés)

		Satisfaction Extrinsèque	Satisfaction Intrinsèque
Variables contrôles			
Étape 1	Moyenne d'âge des membres	0.224 ***	0.139 **
	Pourcentage de femmes dans le syndicat	-0.084	-0.066
	Pourcentage de membres avec études post secondaires	0.160 ***	0.093 *
	Nombre de membres dans le syndicat	0.016	-0,084 *
	Secteur manufacturier	0.035	0.023
	Organisation flexible du travail	0.005	0.180 ***
	Approche de confrontation pour régler les conflits	-0.129 **	-0.264 ***
Variables Indépendantes			
Étape 2	Présence de rémunération variable individuelle	-0.123 **	-0.034
	Présence de rémunération variable collective	0.120 **	-0.013
	Constante	2.080 ***	3.561 ***
	ΔR^2	0.023 **	0.000
	R^2	0.140 ***	0.135 ***
	N	234	234

*, **, *** = respectivement significatif aux niveaux de 0,1, 0,05 et 0,01 pour un test à une extrémité

La présence de rémunération variable individuelle fait diminuer significativement ($p < 0.05$) le niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués. Ce qui confirme notre hypothèse H1 qui stipule que la présence de rémunération variable individuelle diminue le niveau de satisfaction extrinsèque des employés en contexte syndiqué. La présence de

rémunération variable collective augmente significativement ($p < 0.05$) le niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués. Ce qui confirme notre hypothèse H2 qui stipule que la présence de rémunération variable collective augmente le niveau de satisfaction extrinsèque des employés en contexte syndiqué.

La présence de rémunération variable individuelle n'a pas d'impact significatif sur le niveau de satisfaction intrinsèque des syndiqués. Ce résultat vient infirmer notre hypothèse H3 qui soutient que la présence de rémunération variable individuelle diminue le niveau de satisfaction intrinsèque des employés en contexte syndiqué. La présence de rémunération variable collective n'a pas non plus d'impact significatif sur le niveau de satisfaction intrinsèque des syndiqués. Cette donnée vient infirmer notre hypothèse H4 qui soutient que la présence de rémunération variable collective augmente le niveau de satisfaction intrinsèque des employés en contexte syndiqué.

La rémunération variable est liée à la satisfaction extrinsèque et pas à la satisfaction intrinsèque. Ce lien est logique puisque la rémunération variable touche directement les composantes de la satisfaction extrinsèque qui sont entre autres : la satisfaction face au salaire et la satisfaction face aux avantages sociaux. Par contre, ceci pourrait indiquer que la rémunération variable ne serait pas liée aux composantes de la satisfaction intrinsèque qui sont : la satisfaction face à la tâche, la satisfaction face à l'entente entre les collègues, la satisfaction face à l'entente avec le supérieur, la satisfaction face au climat de travail et la satisfaction face à l'organisation du travail. En effet, le fait de d'offrir aux syndiqués

une forme de rémunération variable individuelle et/ou collective n'influencerait pas le niveau de satisfaction des composantes de la satisfaction intrinsèque.

La forme de rémunération variable qui est offerte aux syndiqués est importante à considérer car, elle influence le sens de la relation qui s'établit. En effet, la présence de rémunération variable individuelle aura pour effet de diminuer le niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués. Le fait d'offrir une rémunération variable individuelle individualise le salaire des syndiqués et les place en situation de compétition et c'est contraire aux souhaits des syndicats qui veulent davantage des processus plus uniformisés. Le syndicat ne va donc pas favoriser et encourager l'optention de ce type de rémunération variable et il nous apparaît normal que son utilisation ait un effet négatif sur le niveau de satisfaction extrinsèque des travailleurs. De plus, la présence de rémunération variable individuelle dans des milieux syndiqués nous laisse croire qu'il s'agit de pratiques implantées par l'employeur sans consultation avec le syndicat. Même s'il y avait eu une consultation, ce dernier aurait probablement refusé l'implantation de ce type de pratique de rémunération. Le syndicat se voit imposer un mode de rémunération individuelle. C'est selon nous une autre explication valable de la relation que nous notons entre la présence de rémunération variable individuelle et le niveau de satisfaction extrinsèque des employés en milieu syndiqué.

De son côté, la présence de rémunération variable collective augmente le niveau de satisfaction extrinsèque des travailleurs en contexte syndiqué. Ce type de rémunération variable a pour objectif de récompenser un groupe de travailleurs en les orientant vers un

but commun collectif. Les syndicats sont davantage portés à encourager l'utilisation de rémunération variable collective puisque que son implantation n'individualise pas le salaire des syndiqués (Rioux, 1993). Ces derniers ne sont pas en situation de compétition les uns avec les autres et l'uniformisation des pratiques en matière salariale ne disparaît donc pas complètement. Cette relation positive entre la présence de rémunération variable collective et le niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués nous porte à croire que l'implantation de formes collective de rémunération variable dans les milieux syndiqués est souvent négociée avec le syndicat. De ce fait, l'employeur et le syndicat se retrouvent en situation de coopération et suite aux négociations le syndicat approuve les pratiques de rémunérations collectives mises de l'avant par l'employeur. Le tout explique la relation qui ressort de nos résultats soit que la présence de rémunération variable collective augmente le niveau de satisfaction extrinsèque des employés en contexte syndiqué.

Dans les paragraphes suivants, nous allons présenter et discuter nos résultats issus des régressions hiérarchiques.

La moyenne d'âge des membres du syndicat est une variable significativement associée à la satisfaction au travail que se soit au niveau extrinsèque ($p < 0.01$) ou intrinsèque ($p < 0.05$). Ces deux résultats indiquent que les syndiqués plus âgés rapportent des niveaux de satisfaction plus élevés que les syndiqués plus jeunes. Ce résultat est conforme à la littérature (Freeman et Medoff, 1984; Locke, 1976; Meng, 1990; Pfeffer et Davis-Blake, 1990; Renaud, 2002; Schwochau, 1987).

Le pourcentage de femmes dans le syndicat n'est pas une variable significative pour expliquer le niveau de satisfaction au travail que se soit extrinsèque ($p > 0.1$) ou intrinsèque ($p > 0.1$). Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Renaud (2002) qui soutient que le sexe n'explique qu'une mince partie du niveau de satisfaction d'un travailleur.

Les deux coefficients de régression associés au pourcentage des membres possédant des études post-secondaires sont statistiquement significatifs pour le niveau de satisfaction extrinsèque ($p < 0.01$) et pour le niveau de satisfaction intrinsèque ($p < 0.1$). Ces coefficients indiquent que plus le niveau de scolarité des syndiqués augmente et plus ils expérimentent des niveaux élevés de satisfaction extrinsèque et intrinsèque.

Le nombre de membre dans le syndicat n'est pas une variable significative pour expliquer le niveau de satisfaction extrinsèque ($p > 0.1$), mais elle est significative pour expliquer le niveau de satisfaction intrinsèque ($p < 0.1$). Ces coefficients indiquent que le nombre de membres dans un syndicat n'a pas d'influence sur le niveau de satisfaction extrinsèque des travailleurs syndiqués. Cependant, le nombre de membres dans le syndicat influence le niveau de satisfaction intrinsèque des travailleurs syndiqués. Il en est ainsi puisque plus un syndicat est gros et plus ses membres vont se sentir comme des numéros et avoir l'impression que les relations sont plus impersonnelles.

Le secteur manufacturier n'est pas associé ni à la satisfaction extrinsèque ($p > 0.1$) et ni à la satisfaction intrinsèque ($p > 0.1$). Le secteur d'activité, mesuré par une variable

dichotomique représentant le secteur manufacturier, n'a pas d'influence sur le niveau de satisfaction extrinsèque et le niveau de satisfaction intrinsèque des travailleurs syndiqués.

La variable organisation flexible du travail n'est pas significative lorsqu'il s'agit de satisfaction extrinsèque ($p > 0.1$) et elle est significative en ce qui concerne la satisfaction intrinsèque ($p < 0.01$). Le tout signifie que plus il y aura des formes d'organisation flexible du travail dans une entreprise et plus le niveau de satisfaction intrinsèque des syndiqués va augmenter. Cependant, la présence d'organisation flexible du travail n'aura pas d'effet sur le niveau de satisfaction extrinsèque. Cette relation s'inscrit ainsi puisque l'organisation flexible du travail est une variable qui affecte des composantes telles que l'autonomie, la possibilité d'innover, etc. Ces composantes déterminent le niveau de satisfaction intrinsèque. (Larouche, 1977). Un tel résultat significatif pour la satisfaction intrinsèque soutient que l'organisation flexible du travail vient augmenter le niveau de satisfaction intrinsèque des travailleurs syndiqués. Il n'est pas significatif pour ce qui est d'expliquer le niveau de satisfaction extrinsèque, car la présence d'organisation flexible du travail n'influence pas les composantes de la satisfaction extrinsèque qui sont : la satisfaction face au salaire et la satisfaction face aux avantages sociaux. Ce résultat est le même que celui illustré par quelques chercheurs dans notre revue de la littérature (Barling et al., 1992; Larouche, 1977; Mottay, 2003; Renaud, 2002).

L'approche de confrontation pour régler les conflits est une variable significative autant pour la satisfaction extrinsèque ($p < 0.05$) qu'intrinsèque ($p < 0.01$). Nos résultats démontrent que plus le syndicat et l'employeur sont en situation de confrontation lors du

règlement des conflits et plus le niveau de satisfaction extrinsèque et intrinsèque des travailleurs syndiqués diminuent. Cette relation est davantage significative lorsqu'il s'agit de satisfaction intrinsèque.

Grâce aux résultats obtenus pour les coefficients standardisés, nous sommes en mesure d'affirmer quels sont les meilleurs prédicteurs de la satisfaction extrinsèque et intrinsèque. Selon les résultats, les meilleurs prédicteurs pour la satisfaction extrinsèque sont, respectivement dans l'ordre : la moyenne d'âge des membres du syndicat ($p < 0.01$), le pourcentage des membres possédant des études post-secondaires ($p < 0.01$), l'utilisation de l'approche par confrontation pour régler les conflits à l'intérieur de la compagnie ($p < 0.05$), la présence de rémunération variable individuelle ($p < 0.05$) et la présence de rémunération variable collective ($p < 0.05$). Pour ce qui est de la satisfaction intrinsèque, les meilleurs prédicteurs sont, respectivement dans l'ordre : l'approche de confrontation pour régler les conflits ($p < 0.01$), l'organisation flexible du travail ($p < 0.01$), la moyenne d'âge des membres ($p < 0.05$), le pourcentage des membres avec des études post-secondaires ($p < 0.1$) et le nombre de membres dans le syndicat ($p < 0.1$).

Les résultats obtenus suite aux analyses multivariées confirment ceux qui découlent de nos analyses de différence de moyennes. Deux de nos hypothèses demeurent confirmées : que la présence de rémunération variable individuelle est liée négativement au niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués et que la présence de rémunération variable collective fait augmenter le niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués. Nos deux

autres hypothèses sont infirmées car nos résultats révèlent que la présence de rémunération variable n'est pas associée à la satisfaction intrinsèque des syndiqués.

4.4 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons obtenu des résultats qui nous permettent de croire que notre modèle d'analyse est adéquat pour expliquer l'association qui existe entre la présence de rémunération variable et le niveau de satisfaction extrinsèque des employés en contexte syndiqué. En effet, la présence de rémunération variable est associée négativement au niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués lorsqu'il s'agit de rémunération variable individuelle. Par contre, la présence de rémunération variable est associée positivement au niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués lorsqu'il s'agit de rémunération variable collective. La présence de rémunération variable individuelle et/ou collective n'est aucunement associée au niveau de satisfaction intrinsèque des employés en contexte syndiqué.

CHAPITRE 5

CONCLUSION

La littérature actuelle démontre clairement les programmes de rémunération variable ne sont plus uniquement destinés aux cadres supérieurs. En effet, les différentes recherches relatent que les programmes de rémunération variable sont maintenant accessibles à toutes les catégories de travailleurs (Conference Board of Canada, 1995, Conference Board of Canada, 1996; Hynes, 2002). De plus, la rémunération variable est maintenant offerte dans des milieux syndiqués du secteur privé comme le démontrent nos résultats. En effet, 37% des syndicats locaux répondants recevaient de la rémunération variable individuelle et/ou collective. D'ailleurs Hynes (2002) rapporte un résultat similaire. Notre intérêt fut porté sur ce phénomène, car nous voulions comprendre de quelle façon la présence de rémunération variable pourrait aider les travailleurs syndiqués à atteindre un plus haut niveau de satisfaction au travail.

Nous avons utilisé dans notre recherche les formes de rémunération variable de l'ISQ (2000). Nous avons aussi utilisé deux mesures de satisfaction au travail soit extrinsèque et intrinsèque. Ces deux mesures sont issues des échelles de mesure de satisfaction au travail de Larouche (1977). Nous avons utilisé une base de données secondaires construite grâce à une enquête par questionnaire menée auprès de l'exécutif des syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la CSN.

À partir de la théorie de l'agence et de la théorie de conflit industriel de Wheeler (1985), nous avons formulé quatre hypothèses concernant l'impact de la présence de formes de rémunération variable sur le niveau de satisfaction au travail d'employés syndiqués. Les résultats empiriques de nos analyses confirment ou infirment nos hypothèses selon le cas.

D'abord, l'Hypothèse 1, selon laquelle *la présence de rémunération variable individuelle vient diminuer le niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués* est confirmée. En effet, le fait d'octroyer de la rémunération individuelle aux syndiqués individualise leur salaire et ce n'est une pratique qui sera encouragée par le syndicat. Le tout aura donc une influence négative sur le niveau de satisfaction intrinsèque des membres concernés.

Pour ce qui est de l'Hypothèse 2, selon laquelle *la présence de rémunération variable collective vient augmenter le niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués*, est confirmée. Un programme offert collectivement à plusieurs salariés sera encouragé par le syndicat et aura donc une influence positive sur le niveau de satisfaction extrinsèque des membres concernés.

Contrairement à nos attentes, l'Hypothèse 3, selon laquelle *la présence de rémunération variable individuelle vient diminuer le niveau de satisfaction intrinsèque des syndiqués*, est infirmée. Nous n'avons pas trouvé de lien significatif entre la présence de rémunération variable individuelle et la satisfaction intrinsèque.

Finalement l'Hypothèse 4, selon laquelle *la présence de rémunération variable collective vient augmenter le niveau de satisfaction intrinsèque des syndiqués*, est infirmée. Nous n'avons pas trouvé d'association entre ces deux variables.

Nous croyons que la théorie de l'agence est appropriée pour analyser le lien entre la présence de rémunération variable et le niveau de satisfaction en contexte syndiqué. En

effet, elle explique le conflit inhérent à la relation entre un employeur et son employé. L'employeur se doit de superviser étroitement ses travailleurs pour s'assurer que ces derniers fournissent une performance suffisante. Cela engendrait de la frustration chez le travailleur donc une baisse du niveau de satisfaction au travail. Cependant, si on intègre de la rémunération variable collective dans cette relation, les composantes changent. En effet, les travailleurs deviennent responsables de leur performance, car elle est liée directement au niveau de salaire qu'ils recevront. L'employeur n'a plus le besoin d'exercer une supervision étroite pour avoir un niveau de performance et l'employé n'a pas à subir ce niveau de supervision. Cette nouvelle réalité vient augmenter le niveau de satisfaction au travail de l'employé qui est plus responsable. Nos résultats démontrent en effet que la présence de rémunération variable collective augmente le niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués.

La distinction entre l'effet d'un régime individuel ou collectif de rémunération variable est expliquée par la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985). Elle nous apparaît donc tout à fait adéquate pour expliquer la relation entre la présence de rémunération variable et le niveau de satisfaction au travail en contexte syndiqué. Cette théorie traite des moyens que prendront des travailleurs et l'employeur pour résoudre des sources d'insatisfaction chez le personnel. Les employés se regroupent souvent à l'intérieur d'un syndicat pour mieux se faire entendre de leur employeur (Freeman et Medoff, 1984). Un des objectifs du syndicat est d'offrir à tous les travailleurs un système salarial uniforme offrant à tous les mêmes chances. La mise en place d'une forme individuelle de rémunération variable vient complètement à l'encontre de ce principe. La mise en place

d'une forme individuelle de rémunération variable sera donc source de conflits et de mécontentement chez le syndicat et les membres. Nos résultats vont d'ailleurs dans ce sens en démontrant que la mise en place d'un régime de rémunération individuelle aura pour effet de diminuer le niveau de satisfaction extrinsèque des travailleurs dans un contexte syndiqué. Alors que la présence d'un régime de rémunération variable collectif vient augmenter le niveau de satisfaction extrinsèque des syndiqués.

Les résultats de ce mémoire comportent certaines limites. Les questionnaires ne nous donnent pas la perception directe des membres, car c'est l'exécutif des syndicats locaux qui a répondu. L'exécutif a donné sa perception face à différents aspects du travail de leurs membres. Il est possible qu'il y ait un problème de désirabilité sociale. Cependant, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer les impacts réels de ces deux limites sur nos résultats. Une autre limite concerne la nature des données utilisées. Nos données sont en coupe transversale et nous permettent de constater empiriquement des associations entre les variables et non pas des relations de cause à effet.

Il y a plusieurs implications théoriques et pratiques qui ressortent de ce mémoire. Au niveau théorique, notre mémoire montre que la théorie de l'agence est efficace pour expliquer les différents impacts reliés à l'intégration d'un régime de rémunération variable dans une entreprise. En effet, l'application d'un régime de rémunération variable permet de diminuer le niveau de supervision direct et rend les employés plus responsables de leur niveau de rémunération tout en leur permettant d'obtenir une meilleure rémunération. Ainsi, les travailleurs rapportent des niveaux de satisfaction plus

élevés peut importe que le régime soit individuel ou collectif. Cependant, la théorie de l'agence est moins efficace lorsqu'elle est appliquée au secteur syndiqué, comme c'est le cas dans ce mémoire. En effet, la présence d'un syndicat fait en sorte que les régimes de rémunération variable individuels auront des effets négatifs sur le niveau de satisfaction au travail des syndiqués et que les régimes de rémunération variable collectifs influenceront positivement le niveau de satisfaction des syndiqués comme le démontrent nos résultats. Au niveau pratique, nos résultats empiriques indiquent que la rémunération variable est reliée directement à la satisfaction extrinsèque et pas associée à la satisfaction intrinsèque. En connaissant cette donnée, les acteurs en relations industrielles seront plus en mesure de faire des choix éclairés en matière d'implantation de régimes de rémunération variable. De plus, la concertation entre l'employeur et le syndicat est bien souvent un aspect qui aide au succès de l'implantation de nouveaux programmes de rémunération variable. En effet, le fait que la présence de rémunération variable collective fasse augmenter la satisfaction extrinsèque et que la présence de rémunération variable individuelle fasse diminuer la satisfaction extrinsèque corrobore cet argument.

Bibliographie

- AUDET, M. et al. « *Les défis de la rémunération* », Les Presses de l'Université Laval, Département des relations industrielles, 1992
- BAMBERGER, P. et MESHOULAM, I. « *Human Resource Strategy, Formulation, Implementation and Impact* », Sage Publications, Inc. International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks, London, New Delhi, 2000, 214 p.
- BARLING, J.; FULLAGAR, C. et KELLOWAY, E.K. « *The Union and its members, a psychological approach* », Oxford University Press, New York, 1992
- BELCHER, J. « *Gainsharing and variable pay: The state of the art* », Compensation and benefits review, p.50, Mai/Juin 1994
- BELCHER, J. « *How to design and implement a results-oriented variable pay system* », American Management Association, New York 1996
- BORJAS, G. J. « *Job satisfaction, wages and unions* », The journal of human resources, vol 14, p.21-40, 1979
- CAMBRON, L. 2001. « *How to negotiate a salary package* », Far Eastern Economic Review, Mars 2001
- CA MAGAZINE, « *Compensation planning outlook 87* », Mars 1987
- CANADIAN BUSINESS REVIEW, « *Competitiveness drives compensation (Compensation planning outlook 1996 survey)* », Janvier 1995
- CERDIN, J-L., ST-ONGE, S. et SAVIGNY, X. « *La Rémunération des expatriés: défis et pratiques de gestion* », Rout, Paris, 2000, 378p.
- Collection le travail et la rémunération, « *La rémunération variable : Fréquence et caractéristiques selon les secteurs* », Enquête 1999, Institut de la statistique du Québec
- CONFERENCE BOARD OF CANADA, « *Variable pay in Unionized Environments* », October 2002.
- CONFERENCE BOARD OF CANADA, « *Compensation Planning* », Outlook 1995
- CONFERENCE BOARD OF CANADA, « *Compensation Planning* », Outlook 1996

- CÔTÉ, N. et al. «*La dimension humaine des organisations* », Institut des banquiers canadiens, Éditeur Gaetan Morin, 1994
- CRANNY, C.J., SMITH, C.P. et STONE, E.F., «*Job satisfaction; how people feel about their job and how it affects their performance*», Lexington Books, Toronto, 1992
- DOLAN, L., LAMOUREUX, G. et GOSSELIN, E., «*Psychologie du travail et des organisations* », Édition Gaetan Morin, Montréal, 1996
- DUPUIS, S. «*Les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation aux activités syndicales locales*», Université du Québec à Montréal, Décembre 2003
- FERLAND, G. «*Modes de rémunération et structures de salaire au Québec (1980-1992)* », Relations Industrielles, vol. 51, n. 1, 1996
- FREEMAN, R.B. et MEDOFF, J.L. «*What do unions do ?* », basic Books, New York, 1984
- HYNES, D. «*Variable pay in Unionized environments* », Conference Board of Canada, October 2002, Briefing 356-02, 6p.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE, 1996. «*Rémunération variable, Description et tendances et Fondements*», Québec :IRIR.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE, 2000. «*La rémunération variable : fréquence et caractéristique selon les secteurs enquêtes 1999*», 2000, 64p.
- LAROUCHE, V. «*Inventaire de satisfaction au travail: validation* » École des relations industrielles, Université de Montréal, Tiré à part 16, 1977
- Les Canadiens et le travail, «*Conclusions d'une étude sur l'éthique du travail et d'une étude sur la satisfaction professionnelle* », Main-d'oeuvre et Immigration. 1975
- Les échos français, «*Encourager la performance* », Le web de l'économie, Septembre 2004
- LOCKE, E. 1976. «*The Nature and causes of job satisfaction*», Dunnette : University of Maryland, p.1297 à 1343
- LONG, R.L. «*Pay systems and organizational flexibility*», Canadian journal of administrative sciences, Mars 2001, Vol.18

- LONG, R.L. « *Gainsharing and power : Lessons from six Scalco Plans* », Review of industrial and labor Relations, Vol. 53, Avril 2000
- MENG, R. « *The relationship between unions and job satisfaction* », Applied Economics, Vol. 22, pp. 1635-48, 1990
- MOTTAY, Didier. « *Contenu du travail et satisfaction des salariés: résultats d'une étude empirique en milieu hospitalier* », Revue de gestion des ressources humaines, Juillet-Septembre 2003
- PETTY, M.M. et al. « *A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance* », Academy of management, Octobre 1984 p. 712
- PFEFFER, J. et DAVIS-BLAKE, A. « *Union and job satisfaction an alternative view* », Work and occupations , vol. 17, 1990.
- PIERCE, J.L.; O'DRISCOLL, M.P. et COGHLAN, A.M. « *Work environment structure and psychological ownership: the mediating effects of control* », Journal of social psychology, Washington, Octobre 2004, Vol.144
- POIRIER, M. « *Les éléments de définition : Les aspirations professionnelles, les valeurs, la motivation, les attitudes, la satisfaction au travail* », Direction générale de la recherche et du développement, Office des ressources humaines, Québec, Octobre 1986
- RAINVILLE, J.M. et GUÉRIN, G. « *Facteurs explicatifs de la satisfaction dans le travail* », École de relations industrielles, Université de Montréal, Tiré-à-part 34, 1979
- RENAUD, S. « *Rethinking the union membership/job satisfaction relationship: some empirical evidence in Canada* », International Journal of Manpower, Vol.23, No.2, 2002
- RICHER, S. et LAFLAMME, R. 1997. « *L'harmonisation stratégique des pratiques de rémunération au sein des entreprises de fabrication et de distribution du Québec* », Québec :Relations Industrielles, Vol. 52, n.04. 813p.
- RIOUX, C. « *Une approche syndicale de la rémunération des compétences et des « savoir-faire »* » Institut Canadien, Montréal, 1993
- SCHUSTER, J.R. et ZINGHEIM, P.K. « *The new variable pay: Key Design Issues* », Compensation and benefits review, Mars-Avril 1993
- SCHWOCHAU, S. « *Union effects on job satisfaction* », Industrial and Labor Relations Review, Vol. 40, pp. 209-24, 1987

- ST-ONGE, S. « *Un modèle des déterminants de la perception de l'efficacité des programmes de rémunération incitative* », École des Hautes Études Commerciales, Cahier de recherche n.93-94, Octobre 1993
- ST-ONGE, S. « *La rémunération des performances: perspectives mobilisatrice, stratégique et symbolique* », École des Hautes Études Commerciales, Cahier de recherche n.93-20, Juillet 1993
- ST-ONGE, S., MAGNAN, M., RAYMOND, S. et THORNE, L. « *L'efficacité des régimes d'option d'achats d'actions : qu'en sait-on ?* », Gestion, vol. 21, 2 juin 1996
- THERIAULT, R. et ST-ONGÉ, S. « *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique* », Montréal, Gaetan Morin Éditeur, 2000
- WHEELER, H. « *Industrial Conflict : An Integrative Theory* », University of South Carolina Press, 1985

Annexe 1 : Le Questionnaire



*Étude auprès des syndicats locaux
du secteur privé de la CSN sur
la rémunération variable et les
avantages sociaux*

avril 2002

*Chercheur responsable : Stéphane Renaud, Ph.D.
École de relations industrielles
Université de Montréal
C.P. 6128, Succursale Centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3J7*

*Téléphone : (514) 343-7045
Télécopieur : (514) 343-5764
Courriel : _____*

PARTIE 1

La première partie a pour principal objectif de mieux connaître votre syndicat et les membres qui en font partie ainsi que votre entreprise.

LE PROFIL DE VOTRE SYNDICAT

1. En quelle année votre syndicat a-t-il été fondé? _____

2. A-t-il toujours été affilié à la CSN?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ² Indiquez l'année d'affiliation à la CSN : _____

3. À quelle fédération votre syndicat est-il affilié?

Fédération du commerce (FC) ☐ ¹

Fédération de la métallurgie (FM) ☐ ³

Fédération nationale des communications (FNC) ☐ ²

Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF) ☐ ⁴

4. Dans quelle région êtes-vous situé?

Bas-Saint-Laurent ☐ ¹

Outaouais ☐ ⁷

Laval ☐ ¹³

Saguenay-Lac-Saint-Jean ☐ ²

Abitibi-Témiscamingue ☐ ⁸

Lanaudière ☐ ¹⁴

Québec ☐ ³

Côte-Nord ☐ ⁹

Laurentides ☐ ¹⁵

Mauricie ☐ ⁴

Nord-du-Québec ☐ ¹⁰

Montréal ☐ ¹⁶

Estrie ☐ ⁵

Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine ☐ ¹¹

Centre-du-Québec (Bois-Francis) ☐ ¹⁷

Montréal ☐ ⁶

Chaudière-Appalaches ☐ ¹²

5. Dans quel secteur d'activités oeuvrez-vous? Donnez une description détaillée (par exemple, usine de boîtes de carton, magasin de chaussures au détail, etc).

6. Selon vous, quelle est le taux de syndicalisation dans votre secteur d'activités au Québec? _____

7. Au total, combien y a-t-il de membres dans votre syndicat local(incluant ceux mis à pied)? _____

Approximativement, parmi eux...

Quel est le pourcentage de travailleurs à temps partiel? _____

Quel est le pourcentage de travailleurs permanents (versus temporaire)? _____

Quel est le pourcentage de femmes? _____

Quel est le pourcentage ayant complété des études post-secondaires? _____

8. Quelle est, selon vous, l'ancienneté moyenne de vos membres (en année)? _____

9. Quelle est la moyenne d'âge de vos membres? _____

10. Selon vous, quel est le niveau de qualification requis de vos membres pour occuper leur emploi?

① PEU élevé ☐

② Assez élevé ☐

③ Élevé ☐

④ TRÈS élevé ☐

11. Quel est le pourcentage de vos membres dans les catégories d'emplois suivantes :

Professionnels _____

Techniciens _____

Personnel de vente et service à la clientèle _____

Personnel d'entretien _____

Ouvrier spécialisé ou de métier _____

Ouvrier de production _____

Personnel de bureau _____

Autres Spécifiez _____

Autres Spécifiez _____

12. Votre convention collective ou votre structure syndicale prévoient-elles :

Un exécutif	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²	
Un conseil syndical	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²	
Un comité de relations de travail	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²	
Un comité de négociation	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²	
Un comité de santé et sécurité	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²	
Autre comité	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²	Précisez _____
Autre comité	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²	Précisez _____

13. Quel est le nom de votre syndicat? _____

LE PROFIL DE VOTRE ENTREPRISE

14. En quelle année l'entreprise a-t-elle débuté ses opérations à votre établissement? _____

15. Votre entreprise a-t-elle plus d'un établissement?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ² Si non, passez à la question 19.

16. Où est situé le siège social de votre entreprise?

① Au Québec	<input type="checkbox"/>	④ En Europe	<input type="checkbox"/>
② Au Canada	<input type="checkbox"/>	⑤ Au Japon	<input type="checkbox"/>
③ Aux États-Unis	<input type="checkbox"/>	⑥ Autre, spécifiez	<input type="checkbox"/> _____

17. Selon vous, quel est le niveau d'autonomie de votre établissement par rapport à son siège social en ce qui concerne la négociation des conditions de travail de vos membres?

① PEU autonome	<input type="checkbox"/>	④ Très autonome	<input type="checkbox"/>
② Assez autonome	<input type="checkbox"/>	⑤ TOTALEMENT autonome	<input type="checkbox"/>
③ Autonome	<input type="checkbox"/>		

18. Quel est le nombre total d'employés à votre établissement? _____

19. Quel est le nombre total d'employés de votre entreprise (incluant tous ses établissements, s'il y a lieu)? _____

20. Où sont principalement situés les concurrents de votre établissement?

- ① Dans votre région ☐ ④ Aux Etats-Unis ☐
 ② Au Québec ☐ ⑤ Ailleurs dans le monde ☐
 ③ Au Canada ☐

21. Quel pourcentage de la production de votre établissement est exporté à l'extérieur du Canada? _____

22. Selon vous, durant la dernière année comment le rendement de votre établissement a-t-il changé dans chacun des secteurs suivants ?

	Augmentation ¹	Aucun changement ²	Diminution ³	Ne sait pas ⁹
1. Coûts de production (y compris la production de services)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Productivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Croissance des ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Qualité des produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Satisfaction des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Rentabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Voici une série d'énoncés concernant votre établissement. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

- ① Tout à fait en DÉSACCORD ④ Plus en accord qu'en désaccord
 ② En désaccord ⑤ En accord
 ③ Plus en désaccord qu'en accord ⑥ Tout à fait en ACCORD

Mon établissement est un leader dans son domaine.	①	②	③	④	⑤	⑥
Mon établissement fait face à une forte concurrence.	①	②	③	④	⑤	⑥
La situation financière de mon établissement est bonne.	①	②	③	④	⑤	⑥
Le marché de mon établissement est instable.	①	②	③	④	⑤	⑥
La compétition dans le secteur d'activités de mon établissement est très vive.	①	②	③	④	⑤	⑥
La capacité de payer de mon établissement est bonne.	①	②	③	④	⑤	⑥

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

③ Maturité

④ Déclin

[illegible]

26. Qu'est-ce qui caractérise le plus la stratégie d'affaires adoptée par votre entreprise pour faire face à la concurrence (choisissez une seule réponse)?

- Diversification des produits. ☐ ¹
- Production de masse et recherche d'économies d'échelle ☐ ²
- Innovation par la recherche et le développement ☐ ³
- Flexibilité en adoptant une approche action-réaction (just-in-time) ☐ ⁴

27. Le syndicat a-t-il été consulté dans le choix de cette stratégie d'affaires?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ² Si non, passez à la question suivante

Si oui...

- ...il a été consulté ☐ ¹
- ...il a été consulté et ses suggestions ont été prises en compte ☐ ²
- ...il a été impliqué à toutes les étapes du processus (co-décision) ☐ ³

28. Quel est le nom de votre entreprise? _____

PARTIE 2

Cette deuxième partie a pour objectif de connaître de quelle façon est organisé le travail dans votre entreprise.

29. Y a-t-il des équipes de travail semi-autonomes ou autonomes? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
30. Y a-t-il des rotations d'emplois ou de postes? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
31. Y a-t-il partage de postes? (Ex. : deux personnes qui occupent le même poste à temps partiel)? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
32. Y a-t-il des groupes de résolution de problème mis en place? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
33. Y a-t-il du télé-travail (travail à la maison)? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
34. Y a-t-il un horaire de travail ou semaine de travail comprimé? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
35. Y a-t-il un horaire de travail flexible? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
36. Y a-t-il du travail d'équipe? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²
37. Est-ce que la qualité est la priorité? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²

PARTIE 3

Cette troisième partie nous aidera à connaître le climat de travail dans votre entreprise et à comprendre les problèmes auxquels vous faites face, s'il y a lieu, lorsqu'il y a conflit.

38. En général, lorsqu'il y a conflit entre le syndicat et l'employeur, quelle est l'attitude de votre employeur?
Encerchez l'énoncé qui décrit le mieux l'attitude de votre employeur.

L'employeur ignore les conflits et laisse aller les choses.

☐ 1

L'employeur essaie de négocier des compromis acceptables.

☐ 2

L'employeur est préparé à se rétracter (positions ou projets) pour se rendre à l'opinion des employés.

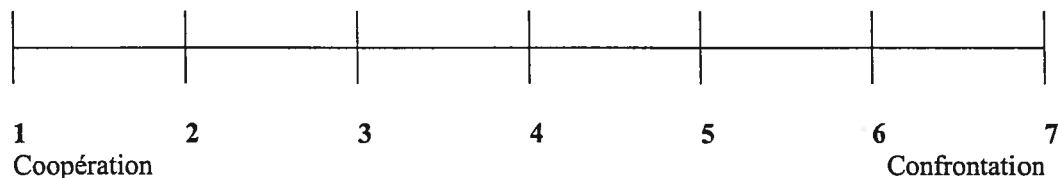
☐ 3

L'employeur ne déroge pas et reste sur ses positions.

☐ 4

39. Indiquez au meilleur de votre connaissance le nombre de griefs déposés par votre syndicat local dans la dernière année?

40. Comment décririez-vous l'approche générale de votre syndicat local pour négocier avec l'employeur différents problèmes?



PARTIE 4

La quatrième partie concerne les pratiques en matière de rémunération. Nous souhaitons particulièrement connaître quels sont les programmes de rémunération variable en place, s'il y a lieu, et de quelle façon ils ont été implantés.

41. Votre système de rémunération comprend-il un ou l'autre des *régimes individuels de rémunération variable* suivants?

Définitions

Les régimes de *bonis au mérite* accordent sous forme d'un montant forfaitaire l'augmentation à laquelle a droit l'employé selon l'évaluation globale de sa performance.

La *rémunération à la pièce* prévoit qu'un montant de rémunération est fixé pour chaque unité produite ou assemblée sans défaut.

La *rémunération à la commission* est utilisée presque uniquement pour le personnel de vente. Une partie du revenu de la vente est remise à l'employé sous forme d'un certain pourcentage ou d'un montant fixe.

Bonis au mérite	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Rémunération à la pièce	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Rémunération à la commission	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Autres régimes individuels	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²

Précisez : _____

42. Votre système de rémunération comprend-il un ou l'autre des *régimes collectifs de rémunération variable* suivants?

Définitions

Le *partage des bénéfices* est un système par lequel un employeur paie ou met à la disposition de son personnel, sous certaines conditions raisonnables, et en sus des taux de salaire en vigueur, des sommes spéciales calculées sur les bénéfices de l'entreprise et versées soit immédiatement, soit à terme.

Le *partage des gains de productivité* a essentiellement pour objet de partager le fruit des gains de productivité avec les employés à partir d'une formule prédéterminée.

La *participation au capital-actions de l'entreprise* est un régime offrant au personnel travaillant dans l'entreprise l'opportunité d'acquérir des droits de capital-actions de l'entreprise : régimes d'achat d'actions, régimes d'option d'achat d'actions et les régimes d'octroi d'actions.

Les *bonis d'équipe* sont offerts à une équipe de travail, une unité de production, une division ou même à tous les employés de l'organisation, généralement afin de reconnaître un rendement exceptionnel.

Partage des bénéfices	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Partage de gains de productivité	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Participation au capital-actions	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Bonis d'équipe	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Autres régimes collectifs	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²

Précisez : _____

Si vous avez indiqué qu'il n'y avait aucun de ces régimes de rémunération variable (individuels ou collectifs), veuillez passer à la question 54 (avantages sociaux).

43. À quelles catégories de vos membres ce ou ces régimes sont-ils offerts? (Cochez toutes celles qui s'appliquent)

RÉGIMES INDIVIDUELS				
	Bonis au mérite	Rémunération à la pièce	Rémunération à la commission	Autres régimes
Les mêmes pour tous les groupes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel technique/métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commercialisation ou ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel de bureau/administratif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travailleurs de la production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RÉGIMES COLLECTIFS					
	Partage des bénéfices	Partage des gains de productivité	Participation au capital-actions	Bonis d'équipe	Autres régimes
Les mêmes pour tous les groupes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel technique/métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commercialisation ou ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel de bureau/administratif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travailleurs de la production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONSIGNES POUR LES QUESTIONS 44 À 51

S'il y a plus d'un programme de rémunération variable, vous devez procéder de la façon suivante.

EXEMPLE

vous devez répondre à la question *Qui a pris l'initiative de proposer la mise en place du ou des programmes de rémunération variable*, et vous avez trois programmes en place.

Il y a un programme de bonis au mérite qui a été initié par l'employeur, un programme de partage des bénéfices proposé par le syndicat, et enfin un programme de bonis d'équipe initié par le syndicat et l'employeur.

	Syndicat	Employeur	Syndicat et Employeur
RÉGIMES INDIVIDUELS			
Bonis au mérite		✓	
Rémunération à la pièce			
Rémunération à la commission			
Autres régimes individuels			
RÉGIMES COLLECTIFS			
Partage des bénéfices	✓		
Partage des gains de productivité			
Participation au capital-actions			
Bonis d'équipe			✓
Autres régimes collectifs			

44. Qui a pris l'initiative de proposer la mise en place du ou des programmes de rémunération variable?

	Syndicat	Employeur	Syndicat et Employeur
RÉGIMES INDIVIDUELS			
Bonis au mérite			
Rémunération à la pièce			
Rémunération à la commission			
Autres régimes individuels			
RÉGIMES COLLECTIFS			
Partage des bénéfices			
Partage des gains de productivité			
Participation au capital-actions			
Bonis d'équipe			
Autres régimes collectifs			

45. Votre syndicat était-il d'accord avec l'introduction de ce ou ces programmes de rémunération variable?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

46. Votre syndicat a-t-il participé à la mise en place de ce ou ces programmes de rémunération variable?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

47. Est-ce que ce ou ces programmes de rémunération variable font partie de votre convention collective?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

48. En quelle année ce ou ces programmes de rémunération variable ont-ils été introduits?

	ANNÉE
RÉGIMES INDIVIDUELS	
Bonis au mérite	
Rémunération à la pièce	
Rémunération à la commission	
Autres régimes individuels	
RÉGIMES COLLECTIFS	
Partage des bénéfices	
Partage des gains de productivité	
Participation au capital-actions	
Bonis d'équipe	
Autres régimes collectifs	

49. S'agit-il de programmes de rémunération variable permanents ou temporaires? Si temporaire, indiquez la date d'échéance prévue.

	PERMANENT	TEMPORAIRE	Date d'échéance
RÉGIMES INDIVIDUELS			
Bonis au mérite			
Rémunération à la pièce			
Rémunération à la commission			
Autres régimes individuels			
RÉGIMES COLLECTIFS			
Partage des bénéfices			
Partage des gains de productivité			
Participation au capital-actions			
Bonis d'équipe			
Autres régimes collectifs			

50. Est-ce que le programme de rémunération variable a été négocié lors du renouvellement de la convention collective?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

Si non, à quel moment a-t-il été négocié? _____

51. Le syndicat est-il impliqué dans l'administration du programme de rémunération variable?

	OUI	NON
RÉGIMES INDIVIDUELS		
Bonis au mérite		
Rémunération à la pièce		
Rémunération à la commission		
Autres régimes individuels		
RÉGIMES COLLECTIFS		
Partage des bénéfices		
Partage des gains de productivité		
Participation au capital-actions		
Bonis d'équipe		
Autres régimes collectifs		

52. Voici une série d'énoncés concernant les raisons qui ont amené votre syndicat à accepter ce ou ces programmes de rémunération variable. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

- ① Tout à fait en DÉSACCORD
 ② En désaccord
 ③ Plus en désaccord qu'en accord

- ④ Plus en accord qu'en désaccord
 ⑤ En accord
 ⑥ Tout à fait en ACCORD

Le programme de rémunération variable a été accepté par le syndicat pour éviter des mises à pied.	①	②	③	④	⑤	⑥
Le programme de rémunération variable a été introduit afin d'éviter des concessions salariales.	①	②	③	④	⑤	⑥
Le type de production/service est propice à la mise en place d'un programme de rémunération variable.	①	②	③	④	⑤	⑥
Votre syndicat a négocié le programme en échange d'une plus grande sécurité d'emploi.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable permettait d'améliorer les relations de travail.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable a permis de bâtir un climat de confiance entre la direction et votre syndicat.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable a permis d'améliorer les conditions de travail des membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction de ce programme de rémunération variable a permis d'améliorer le climat de travail.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable permettait de contourner la négociation type (pattern bargaining).	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a donné un accès au syndicat aux informations qui n'étaient pas accessibles auparavant.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable était un moyen pour le syndicat d'obtenir des augmentations de salaires pour ses membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable s'appuie sur des standards de rendement basés sur ses résultats plutôt que sur les choix de la direction.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a permis d'éviter la fermeture de l'établissement.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable permet la participation de l'exécutif de votre syndicat à certains processus de prise de décision traditionnellement réservés à l'employeur.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable n'était pas incompatible avec les droits d'ancienneté de vos membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a permis d'élever le salaire moyen des membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable a permis d'éviter le recours à la soustraction.	①	②	③	④	⑤	⑥
L'introduction du programme de rémunération variable s'est faite de façon unilatérale par l'employeur.	①	②	③	④	⑤	⑥

Veillez indiquer les autres raisons, s'il y a lieu, de l'acceptation de votre syndicat.

53. Voici une série d'énoncés concernant les effets possibles d'un programme de rémunération variable. Cochez oui si la situation correspondent à votre situation, sinon, cochez non.

Le principal objectif de l'employeur était la flexibilité des emplois.	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Le type de production/service est propice à la mise en place d'un programme de rémunération variable.	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Ce type de programme est présent dans la plupart des entreprises de votre secteur d'activités.	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Le programme a un effet négatif sur l'efficacité du syndicat.	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Le programme individualise la relation d'emploi.	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Le syndicat a facilité l'implantation du programme.	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
La structure des emplois a été modifiée.	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Les employés s'identifient plus à l'entreprise qu'au syndicat.	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Les travailleurs utilisent moins les services syndicaux.	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
La rémunération n'est plus le sujet le plus important de la négociation collective.	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
L'organisation (entreprise) supporte les travailleurs.	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Le programme n'a eu aucun effet sur le différentiel salarial des membres.	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Le syndicat peut utiliser un mécanisme formel de suivi du programme de rémunération variable en cas de mécontentement (tel un grief).	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Depuis l'implantation du programme, l'attitude des membres envers le syndicat a changé.	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²

LES QUESTIONS 54 À 58 ONT POUR OBJECTIF DE CONNAÎTRE LES PROGRAMMES D'AVANTAGES SOCIAUX DONT VOUS BÉNÉFICIEZ.

54. Indiquez quels sont, parmi les suivants, les avantages sociaux qui sont offerts à vos membres.

	Non offert	Offert		
		À tous	Temps plein	Temps partiel
1. Régime de retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Assurance-vie et/ou assurance invalidité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Assurance-maladie (médicament, chambre d'hôpital, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Régime de soins dentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 REER collectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Prestations supplémentaires à l'assurance-emploi (ex. pour congé maternité ou mise à pied)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Autres : _____ précisez : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

55. Comment ces régimes sont-ils financés?

	Sans objet	Financement				
		Employeur seulement	Employés seulement	Employés et employeur	% employés	% employeur
1. Régime de retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Assurance-vie et/ou assurance invalidité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. Assurance-maladie complémentaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4. Régime de soins dentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5 REER collectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6 Prestations supplémentaires à l'assurance-emploi (ex. pour congé maternité ou mise à pied)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7 Autres : _____ précisez : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

56. Vos membres ont-ils la possibilité de choisir parmi des régimes d'avantages sociaux flexibles?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ² Si non, passez à la question 59.

PARTIE 5

La cinquième partie vise à connaître le degré de satisfaction au travail de vos membres.

59. Voici un certain nombre d'énoncés relatifs à certains aspects du travail de vos membres. Indiquez dans quelle mesure vous êtes insatisfait(e) ou satisfait(e)...

- ① Tout à fait INSATISFAIT(E)
- ② Assez insatisfait(e)
- ③ Un peu insatisfait(e)
- ④ Ni insatisfait(e) ni satisfait(e)
- ⑤ Un peu satisfait(e)
- ⑥ Assez satisfait(e)
- ⑦ Tout à fait SATISFAIT(E)

... du contenu de leur tâche.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'entente entre les collègues.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'entente avec leur supérieur.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de la possibilité d'organiser eux-mêmes leur travail.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... du salaire qu'ils reçoivent.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... des avantages sociaux dont ils profitent	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de la façon (formelle / informelle) dont leur rendement est évalué.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'évolution de leur carrière au sein de l'entreprise.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... du climat de travail qui règne dans l'établissement.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de leur sécurité d'emploi.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'aménagement physique des lieux de travail.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Commentaires :

PARTIE 6

Cette sixième partie nous permettra de mieux comprendre la vie syndicale à l'intérieur de votre unité d'accréditation.

60. Voici une série d'énoncés concernant la vie syndicale. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

- ① Tout à fait en DÉSACCORD
- ② En désaccord
- ③ Plus en désaccord qu'en accord

- ④ Plus en accord qu'en désaccord
- ⑤ En accord
- ⑥ Tout à fait en ACCORD

- | | |
|---|-----------------------|
| Lors de l'élection des officiers de l'exécutif syndical, le taux de participation est satisfaisant. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Il y a une bonne présence aux assemblées syndicales. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Les membres s'impliquent activement dans les comités syndicaux. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| On trouve toujours des volontaires pour venir en aide au syndicat lors des différentes activités. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| Il y a toujours plus d'un candidat lors des élections pour chacun des postes d'officiers locaux. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |

61. Quel est le pourcentage de participation des membres lors de l'élection des officiers? _____

62. Annuellement, combien y a-t-il d'assemblées générales régulières? _____

63. Lors des assemblées générales offrez-vous à vos membres...

... un service de garderie? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²

... un repas, un goûter? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²

... une forme de récompense
pour leur présence? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²

... autres Oui ☐ ¹ Non ☐ ² Précisez _____

64. Quel est le pourcentage de vos membres qui participent...

... aux assemblées syndicales concernant la négociation? _____

... qui connaissent bien leur convention collective? _____

... qui lisent la littérature syndicale (journal, mémos, etc.)? _____

... aux assemblées syndicales **ne concernant pas** la négociation? _____

65. Voici une série d'énoncés concernant le comportement des membres de votre syndicat. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

① Tout à fait en **DÉSACCORD**

② En désaccord

③ Plus en désaccord qu'en accord

④ Plus en accord qu'en désaccord

⑤ En accord

⑥ Tout à fait en **ACCORD**

Les membres appuient leurs représentants syndicaux dans leurs démarches.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres participent aux assemblées du syndicat uniquement pendant les périodes de négociation.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres poussent le syndicat à participer aux décisions dans l'établissement.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres s'identifient aux objectifs du syndicat.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres s'intéressent peu au fonctionnement quotidien du syndicat.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres s'entraident lorsque l'un d'eux a un problème.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres ont souvent des conflits entre eux.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres sont capables d'utiliser les moyens de pression collectifs pour appuyer leurs demandes.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres évitent de militer pour le syndicat, car ils craignent la réaction de l'employeur.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres font confiance à leur exécutif pour régler leurs problèmes.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres seraient prêts à faire la grève à la demande de leur exécutif.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres qui participent aux activités du syndicat sont toujours les mêmes.	①	②	③	④	⑤	⑥

PARTIE 7

Cette dernière partie concerne les attitudes syndicales. Notre objectif est de mieux comprendre votre perception envers les syndicats en général.

66. Voici une série d'énoncés concernant votre attitude envers les syndicats en général. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés.

① Tout à fait en DÉSACCORD

② En désaccord

③ Plus en désaccord qu'en accord

④ Plus en accord qu'en désaccord

⑤ En accord

⑥ Tout à fait en ACCORD

Les syndicats influencent les résultats des élections aux différents paliers de gouvernement.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats protègent adéquatement les travailleurs contre les actions injustes de leurs employeurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats améliorent la sécurité d'emploi des travailleurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats ont beaucoup d'influence sur les lois qui sont adoptées.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont devenus plus puissants que les employeurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats améliorent les salaires et les conditions de travail des travailleurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats en donnent pour leur argent à leurs membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats ont beaucoup d'influence sur la façon dont le pays est dirigé.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont seulement pour les travailleurs cols bleus.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont suffisamment forts pour protéger leurs membres adéquatement.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats travaillent à faire passer des lois qui aident tous les travailleurs, qu'ils soient syndiqués ou non.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont suffisamment impliqués dans les activités politiques.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont moins nécessaires de nos jours puisque la majorité des employés sont maintenant traités avec justice par leurs employeurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont moins nécessaires de nos jours puisque le salaire minimum et les autres conditions minimum de travail sont garantis par les lois.	①	②	③	④	⑤	⑥

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Nous tenons à vous remercier chaleureusement d'avoir bien voulu répondre à ces nombreuses questions et ainsi collaborer à notre travail.

Annexe 2 : Matrice de corrélations

Matrice de corrélation entre toutes les variables à l'étude

	1	2	3	4	5	6
	Satisfaction Extrinsèque	Satisfaction Intrinsèque	Rémunération variable ind.	Rémunération variable coll.	Moyenne âge membres	% femmes dans syndicat
2	0.454 ***					
3	-0.131 **	-0.063				
4	0.149 **	-0.014	0.128 **			
5	0.250 ***	0.103 *	-0.050	0.084		
6	-0.137 **	-0.057	0.135 **	-0.158 **	-0.129 **	
7	0.128 *	0.098	0.132 *	0.045	-0.068	0.246 ***
8	0.102	-0.064	-0.094	0.169 ***	0.154 **	-0.110 *
9	0.088	-0.018	0.000	0.188 ***	0.134 **	-0.506 ***
10	-0.023	0.181 ***	0.037	-0.014	-0.134 **	0.133 **
11	-0.140 **	-0.282 ***	0.137 **	0.037	0.035	0.050
7		8	9	10	11	
	Membres avec études post- secondaires	Nombre de membres dans le syndicat	Secteur manufacturier	Organisation du travail flexible	Approche de règlement des conflits	
8	0.031					
9	-0.182 ***	0.190 ***				
10	0.140 **	-0.052	-0.113 *			
11	-0.020	0.013	0.142 **	-0.028		

*, **, *** = Respectivement significatif aux niveaux de 0.1, 0.05 et 0.01 pour un test à une extrémité